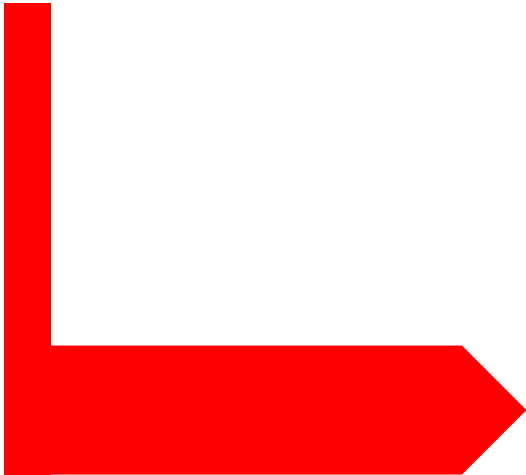
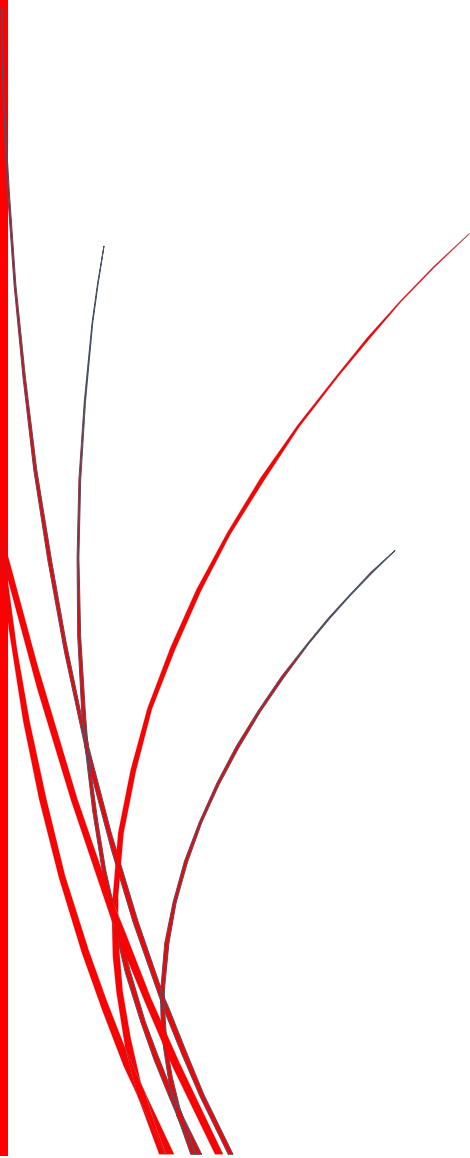




II. Dr. Sztanó Imre Emlékkonferencia

Tudományos Konferencia Konferenciakötete

Szerkesztette: Dr. Denich Ervin, Dr. Siklósi Ágnes



II. Dr. Sztanó Imre Emlékkonferencia

Tudományos Konferencia konferenciakötete

Szerkesztette: Dr. Denich Ervin, Dr. Siklósi Ágnes

Kiadja a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
Kiadás helye: Budapest

Budapest, 2025



Szerkesztette:
Dr. Denich Ervin
Dr. Siklósi Ágnes

Lektorálta:
Dr. Kardos Barbara
Dr. Denich Ervin
Dr. Frányó Zsófia Zsuzsanna
Dr. Siklósi Ágnes
Dr. Sisa Krisztina A.
Dr. Török Martina Zsófia

A Dr. Sztanó Imre Emlékkonferencia
Tudományos Konferencia konferenciakötete
A konferenciakiadvány a BGE Pénzügy és Számvitel Kar gondozásában jelenik meg

© Szerzők, 2025
© Szerkesztő, 2025

Kiadja a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
1055 Budapest, Markó utca 29-31.
A kiadásért felelős: Dr. Andor György rektor

ISBN 978-615-6886-22-4
DOI: [10.29180/978-615-6886-22-4](https://doi.org/10.29180/978-615-6886-22-4)

TARTALOM

Bán Erika

Kockázati fókuszkeresés a belső ellenőrzés új korszakában – Változó környezet, új típusú kockázatok, az ellenőrzés szakma és az ellenőrzési szerepkör átalakulása 5

Baracsi Áron Lajos – Denich Ervin – Hegedűs Szilárd

„Tükör előtt”: A magyarországi családi kis- és középvállalkozások és iparági versenytársaik pénzügyi menedzsment gyakorlatainak összehasonlító vizsgálata (2016-2023) 17

Belyó Pál

Valós tények a keresetekről 35

Csala Elvira

A magyar állami egészségügyi ellátórendszer előirányzat- és pénzgazdálkodásban végbemenő változás aktuális kérdései 49

Frányó Zsófia Zsuzsanna – Szijártó Boglárka – Szabó Szabolcs

De mik a valódi hallgatói igények? – A számvitel tanulás támogatásának dilemmái 60

Hegedűs Szilárd – Borzán Anita – Molnár Petronella

A Balanced Scorecard és a Business Model Canvas integrált alkalmazása Start-upok körében 76

Kiss Marcell

Generációs különbségek és a vezetőfejlesztés jelentősége a munkahelyi együttműködésben 86

Nagy-Schmidt Nikolett

A közvagyon gazdasági-számviteli kezelése a közvetett állami tulajdonú víziközmű-szolgáltatók esetében – gyakorlati kihívások és fejlesztési lehetőségek 97

Németh Krisztina

I will survive, avagy a menedzsment kontroll szerepe a családi vállalkozások generációkon átívelő sikeres működtetésében 106

Németh Krisztina – Czine Vanda

Családi vállalkozás kutatás az egészségügyi szektorban a nemzetközi felmérések tükrében 119

Sisa Kriszita A. – Siklósi Ágnes

A cégvásárlás jogi és számviteli aspektusai 130

Tóth-Szívós Etelka

Esetszámok változása a járóbetegszakrendeléseken egy kórházi integráció hatására 138

Tangl Anita – Vajna István

Magyar autóipari vállalkozások fenntarthatósági jelentéskészítésének sajátosságai 147

Tóth Gábor

A tudomány szerepe a könyvvizsgálat és a közjó szolgálatában. A múlt tanulságai, jelenkori kihívások, jövőbeli kutatási irányok. 164

Török Martina Zsófia

A számviteli szakma jövője a digitalizáció tükrében 174

Saddek Baroud – Tangl Anita

Capital-market consequences of Morocco's draft law 17-24: Event-study and value-relevance evidence on mandatory IFS consolidation 184

Kazim Akbarov

A comprehensive review of modern logistics and supply chain management: concepts, current approaches, and future directions 199

KOCKÁZATI FÓKUSZKERESÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS ÚJ KORSZAKÁBAN

VÁLTOZÓ KÖRNYEZET, ÚJ TÍPUSÚ KOCKÁZATOK, AZ ELLENŐRZÉSI SZAKMA ÉS AZ ELLENŐRZÉSI SZEREPKÖR ÁTALAKULÁSA

Dr. Bán Erika, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: ban.erika@uni-bge.hu

Absztrakt

A belső ellenőrzés napjainkban paradigmaváltáson megy keresztül. A a Risk in Focus 2025 jelentés és az új IPPF 2024 standardok szerint a digitalizáció, a mesterséges intelligencia, az ESG követelmények és a geopolitikai kockázatok kerülnek előtérbe a hagyományos audit megközelítésekkel szemben. A klasszikus szabálykövető modell helyett már egy sokkal inkább proaktív, stratégiai szerepkör kerül előtérbe. A tanulmány értékeli az új kockázattípusokat, a proaktív fókuszváltás kihívásait és a szükséges ellenőri kompetenciákat.

E kutatás célja annak bemutatása, hogy a gyorsan változó globális kockázati térben a belső ellenőrzés hogyan képes felismerni az előjeleket és időben fókuszot váltani, alkalmazkodni az új típusú kockázatokhoz. A tanulmány szakirodalmi áttekintést, aktuális szekunder elemzést tartalmaz, amelyek kiemelten kezelik a viselkedési torzításokat, a humán- és technológiai tényezők fontosságát, valamint az új, integrált szakmai standardokat (IPPF 2024). A dolgozat végül stratégiai és gyakorlati ajánlásokat fogalmaz meg a belső ellenőrzés fejlesztésére. A jövő auditora egyszerre kell legyen adatértelmező, stratégiai tanácsadó és etikai őr, miközben viselkedési torzításokkal és technológiai kompetencia-hiánnyal küzd.

Előzmények – személyes motiváció

Az elmúlt években a belső ellenőrzés területe elképesztő dinamikával változik. A digitalizáció, a mesterséges intelligencia, valamint az ESG és a geopolitikai kockázatok térnyerése a szakmai mindennapokban is érezhető. Több évtizede vagyok egyetemi oktató, volt tanárom, Vörös László választott ki hallgatói közül egyfajta „utódjaként” a gazdasági ellenőrzés oktatására. Tudományos doktori értekezésemet is a vállalkezési belső ellenőrzés értékteremtéséből, a produktivitásra gyakorolt hatásának méréséről készítettem el. Kutatóként régóta foglalkoztat, hogyan tud a belső ellenőrzés valóban előremutató, proaktív szerepet betölteni a vállalati kockázatkezelésben – nem csupán utólagos hibafeltáró funkcióval, hanem stratégiai partnerként. A releváns szakmai és tudományos irodalmak mellett hazai és nemzetközi belső ellenőrzési szakmai szervezetek, egyesületek tevékenységét (tudástárak, szakmai esettanulmányok, szakmai délutánok) is figyelemmel kísérem, személyes és online konferenciákon veszek részt, számos módon igyekszem ellenőrzés szakmai tudásomat szinten tartani és fejleszteni.

A címben felvállalt téma kapcsán, mint annak egyfajta előzményeként a szervezeten belüli ellenőrzés (internal audit) és a kockázatok összefüggéseire szeretnék röviden rámutatni, saját korábbi munkáim segítségével.

A szervezeten belüli ellenőrzés (internal audit) napjainkban kiemelt szerepet tölt be a kockázatok kezelésében és a vállalati produktivitás biztosításában. A hatékony belső ellenőrzési rendszer kulcsfontosságú a vállalkozás vagyonának védelme, a működési folyamatok átláthatóságának, valamint az eredményes gazdálkodás és a visszaélések megelőzése szempontjából.

A kontroll és a belső ellenőrzés fogalma egymással szoros kapcsolatban áll. Kontrollnak nevezzük mindazokat az intézkedéseket, amelyeket a vezetés a szervezeti célok elérése és a kockázatok elfogadható szinten tartása érdekében hoz. A belső ellenőrzés ezeket a kontrollokat vizsgálja és értékeli, objektív visszajelzést adva a kockázatkezelési folyamatok hatékonyságáról. A belső ellenőrzésnek segítenie kell a tulajdonosok, vezetők és alkalmazottak kontrolltudatosságának növelését is, amely erősíti az etikus viselkedés és a vállalati kultúra alapjait. A kontroll és a belső ellenőrzés preventív és detektív funkciókat egyaránt betölt: elősegítik a visszaélések és hibák megelőzését, illetve gyors azonosítását.

A COSO-ERM (Enterprise Risk Management) modell külön is kiemeli, hogy minden belső kontrollrendszer kizárólag az előzetesen azonosított és értékelt kockázatokra képes reagálni. A kontrollrendszer folyamatos fejlesztése így elengedhetetlen, hiszen a kockázatok dinamikusan változnak.

A doktori kutatásom többek között igazolta, hogy statisztikailag szignifikáns, közepesen erős kapcsolat mutatható ki a belső ellenőrzés szabályozottsága és a vállalati produktivitás megítélése között: ahol a belső ellenőrzés szisztematikusan, szabályozottan működik, ott hatékonyabb a kockázatkezelés és javul a vállalkozás eredményessége.

Az internal audit és a kockázatkezelés összefüggéseit tekintve elmondható, hogy a vállalkozások fenntartható fejlődése, gazdasági hatékonysága és versenyképessége szempontjából nélkülözhetetlen a jól működő, adaptív belső ellenőrzési rendszer kialakítása, amely folyamatosan követi a szervezetet érő kihívásokat és támogatja a produktív, szabálykövető működést. (Bán, 2018; 2019)

1. Bevezetés

Az elmúlt években a vállalati környezet komplexitásának és a kockázati térképének gyors átrendeződése alapvetően megváltoztatta azt, hogy mit jelent a belső ellenőrzés. Az internal audit klasszikus szerepét – amely hosszú ideig az ellenőrzésre, hibakeresésre és utólagos kontrollra koncentrált – ma már inkább felváltja az előrelátó, tanácsadó, értékteremtő funkció, amely segíti a szervezetet eligazodni a bizonytalanságok világában (Chambers, 2024).

Az elmúlt években egyértelművé vált, hogy a vállalati döntéshozatalban és működésben a kockázatorientált szemlélet központi szerepet tölt be. A 2025-ös Risk in Focus jelentés alapján a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives) túlnyomó többsége – több mint 80 százalékuk – **a kiberbiztonságot, a digitális diszrupciót, illetve a humán erőforrásokkal kapcsolatos kockázatokat tartja a legjelentősebb kihívásoknak a következő időszakban.** Ezek közül fogalom magyarázatot igényel a digitális diszrupció. A digitális diszrupció olyan mélyreható átalakulást jelent, amelyet új digitális technológiák és üzleti modellek idéznek elő egy iparágban vagy szervezeti környezetben. E folyamat során a korábbi működési rend, szabályok és gyakorlatok alapjaiban megváltoznak, gyakran kiszorítva a hagyományos szereplőket és megoldásokat, és teljesen új értékteremtési módokat hoznak létre (Baiyere, Grover & Lyytinen, 2020).

Ezzel párhuzamosan a geopolitikai bizonytalanságok, az ellátási láncokat érő zavarok, valamint a fenntarthatósági elvárások tovább fokozzák azt a komplexitást, amely a modern vállalatokat körülveszi (Perez & Piper, 2025).

A Globális Belső Ellenőrzési Standardok (IPPF 2024) és az új normák értelmében a belső ellenőrzés csak akkor igazán hatékony, ha időben felismeri a horizonton megjelenő új kockázattípusokat, a kockázati térkép apró, dinamikus elmozdulásaira is gyorsan tud reagálni, és képes stratégiai szintű gondolkodásra, kommunikációra, illetve adatvezérelt elemzésre. A fókuszváltás nem egyszeri cselekvés, hanem folyamatos alkalmazkodás, ahol a fókusz mindig a változó kockázati térképet kell, hogy észlelje (IIA, 2024).

A **kutatás célja** annak bemutatása, hogy a gyorsan változó globális kockázati térben a belső ellenőrzés hogyan képes felismerni az előjeleket és időben fókuszt váltani, alkalmazkodni az új típusú kockázatokhoz. A kutatási célhoz kötődően a tanulmány három fő **kutatási kérdést** vizsgál:

1. Milyen új típusú kockázatok jelennek meg a horizonton?
2. Képes-e a belső ellenőrzés időben fókuszt váltani, észrevenni a finom jelzéseket?
3. Miben kell máshogyan gondolkodnia egy ellenőrnek ma, mint 5-10 évvel ezelőtt?

A tanulmány a további fejezetekben koherensen és logikusan épül fel e három kutatási kérdés mentén, megfelelve a kutatási célkitűzésnek. A tanulmány végezetül arra is rávilágít, mely kockázatok válhatnak a közeljövőben meghatározóvá a belső ellenőrzés számára, noha ma még kevés figyelem összpontosul rájuk.

2. Irodalmi áttekintés és elméleti háttér

A belső ellenőrzés szakirodalma az elmúlt években számos áttörést, koncepcionális változást és módszertani fejlesztést dolgozott fel.

2.1. A belső ellenőrzés evolúciója

Massaro és szerzőtársai (2016) strukturált szakirodalmi áttekintése kimutatta, hogy a szakma fókusza fokozatosan elmozdul a hagyományos, megfelelésközpontú (compliance-based) ellenőrzési keretek felől a stratégiai, proaktív és értékteremtő funkciók irányába. Ez a változás azt jelenti, hogy a belső ellenőrök már nem csupán a szabályok betartását ellenőrzik, hanem aktívan részt vesznek a szervezet stratégiai céljainak támogatásában, a kockázatmenedzsmentben és az értékteremtésben is. Ez a strukturált szakirodalomelemzés egyre nagyobb hangsúlyt helyez az üzleti tanácsadói, támogató és innovációt ösztönző audit-szerepekre, amelyek túlmutatnak a múltbéli események egyszerű vizsgálatán, és inkább a jövőbeli szervezeti fejlődés megalapozását célozzák.

Míg a XX. század végén az internal audit főként compliance-központú, hibakereső funkcióként jelent meg (Chambers, 2024), addig mára a stratégiai értékteremtés és tanácsadás, valamint az egész szervezet kockázati érettségének növelése került előtérbe (IIA, 2024). Perez és Piper (2025) rámutatnak, hogy a modern belső ellenőr szerepe túlmutat a múlt eseményeinek vizsgálatán; egyre inkább előtérbe kerül a jövőre irányuló, proaktív kockázatterzékelés („risk sensing”), amely a lehetséges kockázatok korai felismerését és azokra való időbeni reagálást helyezi a középpontba.

Daidj (2022 a; 2022 b; 2022 c) publikációira támaszkodva összegzésként elmondható, hogy a belső ellenőrzési szakma evolúciója három fő szakaszra osztható. Az első, compliance-központú szakasz (1980-2000) a szabálykövetésre és hibakeresésre fókuszált. A második, a kockázat-alapú szakasz (2000-2020), amikor a proaktív kockázatkezelés vált hangsúlyossá. És a napjainkban meghatározó harmadik szakasz (2020-) a stratégiai tanácsadásra, a digitális integrációra és az ESG-szempontra épülő irány.

Fontos megemlíteni még, Chambers (2024) kiemeli, hogy a belső ellenőrzési szakma 2025-ben jelentős „turbulenciával” néz szembe, az elmúlt években tapasztalt zavarok és bizonytalanságok miatt a legtöbb szervezet kénytelen volt felülvizsgálni audit munkaterveit. Mindez világosan rámutat arra, hogy elengedhetetlen a proaktív fókuszváltás, amely lehetővé teszi a gyors alkalmazkodást a folyamatosan változó kockázati környezethez.

2.2. Risk in Focus 2025 jelentés esszenciája

A Risk in Focus jelentéssorozat minden évben részletesen elemzi a globális belső ellenőrzési trendeket és azt, hogy mely területekre helyezik a legnagyobb hangsúlyt a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives, CAE). A legfrissebb **globális jelentés** egyértelműen rávilágít arra, hogy a digitalizáció, a mesterséges intelligencia és a kiberbiztonság, valamint a humán tőke és fenntarthatóság kiemelkedő jelentőséget kapnak, míg a hagyományos audit fókusz jellemzően jobban igazodik a kiberbiztonság és szervezeti irányítás területekre, viszont lemarad a humán, digitális és környezeti kockázatok követésében. Mindez azt mutatja, hogy a belső ellenőrzés fókusza folyamatosan változik, igazodva a gyorsan átalakuló vállalati környezethez és a globális trendekhez (Perez & Piper, 2025).

A 2024-ben indított **európai felmérésben** a Risk in Focus 2025 jelentés elkészítése érdekében számos ország vett részt, így hazánk belső ellenőrzési szakemberei is (ECIIA 2024). A kérdőívet kitöltő 985 belső ellenőrzési vezető válasza alapján határozta meg az aktuális legjelentősebb kockázati területeket e jelentés. A kiberbiztonság továbbra is első helyen szerepel, a válaszadók 83%-a sorolta a legfontosabb kockázatok közé. Ugyanakkor a digitális diszrupció és a mesterséges intelligencia térnyerése kiemelkedően gyors, ezek a kategóriák a 2024-es 6. helyről 2025-ben már a 4. helyre léptek elő, és 2028-ra várhatóan a második helyen szerepelnek majd. Különösen figyelemre méltó, hogy a humán tőkével kapcsolatos kockázatok tartósan jelen vannak, a válaszadók 52%-a a top 5 kockázatban jelölte meg ezt a területet – ami a tehetségvonzás és tehetségmegtartás növekvő nehézségeire utal a digitalizáció korában. Az ESG kockázatok szintén egyre hangsúlyosabbak, jelenlegi 33%-os arányukkal, a szabályozási szigorítások miatt, 2028-ra várhatóan a negyedik legfontosabb kockázati kategóriává lépnek elő (ECIIA 2024).

E tanulmány – a későbbiekben majd látható – táblázatokba foglalt elemzései, módszertani eredményei az ECIIA-féle európai jelentésen alapulnak, a globális IIA összefoglalót jellemzően csak háttéranyagként veszi figyelembe.

2.3. Globális belső ellenőrzési normák (IPPF 2024)

A Globális Belső Ellenőrzési Normák (IIA 2024) legújabb kiadása átfogó szerkezeti és tartalmi megújulást hozott az internal audit szakma számára. Az eddig különálló öt kötelező elem (küldetés, definíció, alapelvek, etikai kódex, standardok) egyetlen integrált keretrendszerre olvadt össze, amelyben kiemelt helyet kapnak az adatelemzési és informatikai kompetenciák, a proaktív kockázatterzékenység és a tanácsadói audit szerepek. Az új változat egyik fontos fejlesztése a „Topical Requirements” bevezetése, amelyek specifikus, kiemelten kockázatos audit területekre vonatkozó kötelező előírásokat tartalmaznak.

Az IPPF 2024 (Global Internal Audit Standards) kifejezetten előtérbe helyezi a belső ellenőrzés fókuszának proaktív, előrelátó és stratégiai irányát:

- **Előrelátó, proaktív szemlélet:** Az új sztenderdek hangsúlyozzák, hogy a belső ellenőrök ne csupán múltbeli eseményeket vizsgáljanak, hanem folyamatosan azonosítsák, értékeljék és monitorozzák a feltörekvő, gyorsan változó kockázatokat,

köztük a technológiai (AI, digitális diszrupció), humán, geopolitikai és ESG-kockázatokat is.

- **A kockázati térképhez igazodó fókuszváltás:** Az IPPF 2024 egyértelműen megfogalmazza, hogy az audit fókuszának rugalmasan, adaptívan kell követni a vállalati kockázati térkép folyamatos átalakulását. Nem elegendő a régi minták alapján tervezni – a belső ellenőrzésnek folyamatosan képesnek kell lennie áthelyezni a fókust új vagy súlyosbodó kockázati területekre.
- **Specifikus Topical Requirements:** Bizonyos, kiemelten fontos kockázati területekre (pl. kiberbiztonság, adatvédelem, AI, ESG) a sztenderdek külön, tematikus minimumkövetelményeket írnak elő – ezáltal a fókusz ezekre a területekre is tudatosan irányított.
- **Professzionális szkepticizmus:** Az IPPF 2024 új Standard 4.3 szerint a belső ellenőröknek erős kritikai gondolkodást és professzionális kétkedést kell alkalmazniuk különösen az olyan új technológiáknál, mint a mesterséges intelligencia vagy deepfake rendszerek.
- **Tanácsadói és stratégiai szerep:** A belső ellenőrzés fókusza ma már nem kizárólag ellenőrző, hanem stratégiai tanácsadói – a vezetést segítő, kockázatmenedzsmentet támogató – funkcióval is rendelkezik.

Összegezve tehát az IPPF 2024 szerint a belső ellenőrzés fókuszának mindig a szervezet stratégiai, kockázati prioritásait kell szolgálnia, folyamatosan igazodva a környezeti változásokhoz, a szigorú szakmai elveket és a rugalmasságot is megtartva.

Lenz és O'Regan (2024) a kritikai és szkeptikus szemlélet hiányát elemzik, kritikai értékelésük rámutat arra, hogy bár a strukturális integráció jelentős előrelépés, de a sztenderdek továbbra sem teljesen elv-alapúak, így bizonyos szempontból csupán „régiből új palackba”.

2.4. A viselkedési közgazdaságtan és a belső ellenőrzés

Az előző alfejezetekhez (internal audit fejlődési evolúciója, erős fenyegetettséget jelentő újfajta kockázatok, egységes minőségi tevékenységet előíró új globális normák) szorosan kapcsolódik a viselkedési közgazdaságtan hatásának felismerése is a belső ellenőrzésben. Az utóbbi évek kutatásai, különösen Yager (2023) és Nickpour (2025) világossá tették, hogy az auditorok – bármilyen technológiai fejlettséggel és módszertani ismerettel is rendelkezzenek – nem mentesek a kognitív torzításoktól. A megerősítési torzítás, a túlzott önbizalom, a rögzítési (anchoring) hatás vagy a csoportgondolkodás jelentősen befolyásolhatja egy adott auditmegállapítás tárgyilagosságát, főleg a gyorsan változó, illetve a digitalizált kockázati környezetben.

A Risk in Focus 2025 jelentés és az IPPF 2024 új normái ezért nemcsak a technológiai és üzleti megfelelés-ellenőrzés, hanem a humán tényezők, audit-etika és torzítások tudatos kezelésének fontosságát is hangsúlyozzák. A kognitív torzítások felismerése, a folyamatos önreflexiót támogató képzések, valamint a strukturált visszacsatolási mechanizmusok (például a szakértői értékelés és az auditminőség-biztosítás) bevezetése ma már alapvető, korszerű megközelítésnek számít, amely elengedhetetlen a szakma fejlődése szempontjából.

3. A kutatás módszertana

A tanulmány **vegyes módszertani megközelítést** alkalmaz, amelyben a strukturált irodalomáttekintés (systematic literature review, SLR) kvantitatív és kvalitatív elemekkel egészül ki. Az irodalomkutatás a Kitchenham, Budgen & Brereton (2015) által kidolgozott

SLR-keretrendszerre támaszkodik, valamint Tranfield, Denyer & Smart (2003) útmutatóját követi a menedzsmenttudományi szisztematikus áttekintések terén. Ez a módszertan biztosítja, hogy az elemzés átlátható, reprodukálható és tudományosan megalapozott legyen.

3.1. Adatgyűjtés és elemzés

Primer források:

- Risk in Focus 2025 jelentés (985 Chief Audit Executive válasz),
- IPPF 2024 Globális Belső Ellenőrzési Standardok (The Institute of Internal Auditors, 2024),
- IIA Global stratégiai és metodológiai dokumentumok.

Szekunder források:

- Tudományos cikkek (szakértői értékelések), 2020–2025,
- Nemzetközi és magyar gyakorlati esettanulmányok,
- Audit szakmai konferenciaanyagok, kerekasztal beszélgetések szintézisei.

Keresési stratégia:

A releváns szakirodalom feltérképezése Scopus, Web of Science és EBSCO adatbázisokban történt. Kiemelten használt kulcsszavak: “internal audit”, “risk management”, “digital transformation”, “behavioral bias”, “IPPF 2024”, “ESG risks”, “audit strategy”. A keresési intervallum 2015–2025 közötti publikációkra terjedt ki (Massaro et al., 2016; Tranfield et al., 2003).

3.2. Adatelemzési technikák

Kvantitatív elemzés: A Risk in Focus 2025 európai belső ellenőrzési vezetők körében végzett nagy elemszámú ($n = 985$) felmérés adatait statisztikai és gap-analízis módszertannal dolgoztam fel, hogy feltárjam a kockázati prioritások és a belső ellenőrzési gyakorlat közötti eltéréseket (ECIIA, 2024).

Kvalitatív elemzés: Tematikus tartalomelemzést alkalmaztam az irodalom (SLR) és szakmai források alapján az új kockázattípusok, viselkedési torzítások és digitális kihívások kategorizálására (Bowen, 2009).

Komparatív elemzés: Strukturált összehasonlítást végeztem az IPPF 2017 és az IPPF 2024 szabványok között, kiemelve a szerkezeti és tartalmi változásokat, illetve azok stratégiai jelentőségét a belső ellenőrzés jövője szempontjából (IIA, 2024; Lenz & O'Regan, 2024).

4. A belső ellenőrzés fókuszváltása a diverzifikált kockázatok tükrében

A vállalati kockázati környezet komplexitása évről évre növekszik, ami a belső ellenőrzési fókusz folyamatos újragondolását teszi szükségessé. A Risk in Focus 2025 felmérés alapján a vezetők által kockázatosnak ítélt területek, valamint az audit során ezekre irányított valós figyelem között sok esetben jelentős eltérés, úgynevezett „gap” tapasztalható.

Az alábbi **1. számú táblázat** a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executive-k, CAE) által 2025-re legfontosabbnak ítélt kockázatok, az auditon belüli tényleges fókuszt, figyelmet, valamint a kettő közötti különbséget (%) mutatja.

A „gap” pozitív értéke azt jelenti, hogy az auditfókusz (auditfigyelem) nagyobb, mint a kockázat érzékelt jelentősége, tehát a belső ellenőrzés aránytalanul sok kapacitást, hangsúlyt fordít erre a területre a kockázati besoroláshoz képest. Negatív értéknél a kockázat észlelt jelentősége nagyobb, mint az auditfókusz, vagyis a szervezet alul kezeli az adott audit-témát a tényleges kockázathoz képest – ott van „audit gap”.

Kockázati kategória	Top5 kockázatként említik (%)	Top5 auditfigyelem, auditfókusz terület (%)	Eltérés („gap”) (%)	Várható helyezés 2028-ban
Kiberbiztonság, adatbiztonság	83	74	–9	1.
Humán tőke, diverzitás, tehetségmenedzsment	52	28	–24	3.
Digitális diszrupció, új technológiák, AI	49	29	–20	2.
Makrogazdasági és geopolitikai bizonytalanság	39	29	–10	5.
Klíímaváltozás, fenntarthatóság, ESG	33	20	–13	4.
Szervezeti irányítás (governance)	31	64	+33	—

1. táblázat: A legfontosabb kockázati kategóriák és az auditfigyelem közötti eltérés

Forrás: ECIIA, 2024, Risk in Focus 2025 p. 8–13, 20–22. adatai elemzésével, saját szerkesztés

A táblázatból jól kivehető, hogy a legnagyobb „audit gap” a humán tőke és digitális kockázatok esetén mutatkozik, vagyis ezek a területek a valós kockázati súlyukhoz képest kevesebb auditfigyelmet kapnak. Ezzel szemben a szervezeti irányítás területe túlfókuszált. Az ESG-vel kapcsolatos kockázatok szintén egyre hangsúlyosabbak, az auditfigyelem azonban itt is elmarad a növekvő prioritástól.

Összegzésként megállapítható, hogy a diverzifikált, gyorsan átrendeződő kockázati környezetben a belső ellenőrzés sikerének egyik kulcsa a kiemelkedő vagy növekvő „gap”-ek gyors felismerése és kezelése – vagyis annak biztosítása, hogy az auditfolyamatok igazodjanak a tényleges kockázati térképhez.

5. A proaktív fókuszváltás kihívásai

Az auditfókusz proaktív megújítása napjainkban nemcsak szakmai, hanem emberi és technológiai kihívás is. A gyorsan változó kockázati környezetben az ellenőrzést végzőknek egyszerre kell leküzdeniük a saját viselkedési torzításait, frissíteniük kell digitális eszköztudásukat, s mindeközben a korábbinál folyamatosabb, valós idejű ellenőrzési megközelítést kell alkalmazniuk. Ez a fejezet e három kulcstényezőt és az ezekhez kapcsolódó kutatási/tapasztalati eredményeket mutatja be.

5.1. Viselkedési torzítások az auditfolyamatban

A kockázatok érzékelését és az audit megállapítások objektivitását jelentősen torzíthatják különböző pszichológiai tényezők. Több friss kutatás rámutat, hogy a megerősítési torzítás, a túlzott önbizalom, a csoportgondolkodás vagy a gyors következtetés (heurisztika) jelentősen befolyásolhatja az auditorok döntéseit, különösen az új, digitális kockázatok kapcsán. Ezeket összegzi a **2. táblázat**. Az ezekre való tudatos reflektálás és rendszeres önértékelés ma már alapvető a szakmai minőségbiztosításban és a folyamatos auditfejlesztésben.

Kognitív torzítás	Audit-hatás	Megelőzési megoldás, kontroll
Megerősítési torzítás	Saját nézetek igazolása kockázati elemzéskor	Többszemponútú felülvizsgálat, külső visszacsatolás
Túlzott önbizalom	Kockázatok eltúlzott lebecsülése	Strukturált visszacsatolás, tréning
Csoportgondolkodás	Kritikus gondolkodás hiánya	Diverz csapatösszetétel, független kontroll
Heurisztikákra építés	Túl gyors, felszínes következtetések	Standardizált elemző protokollok

2. táblázat: Leggyakoribb viselkedési torzítások audit hatásai és ajánlott megelőzési lehetőségei
Forrás: Yager, 2023; Nickpour, 2025

5.2. Technológiai kompetencia, digitális auditképességek

A Risk in Focus 2025 jelentés kiemeli, hogy a digitális diszrupció és az új technológiák gyors térnyerése radikálisan átalakítja az elvárt auditkompetenciákat. Egyre hangsúlyosabbak az adatelemzési, kiberbiztonsági, mesterséges intelligenciához köthető készségek – miközben számos szervezetnél jelentős lemaradás tapasztalható ezen a téren. A folyamatos szakmai utánpótlás, céltudatos digitális készségfejlesztés és külső tanácsadói támogatás iránti igény napjainkra elengedhetetlenné vált.

Kihívás/Kompetenciaterület	Kulcselem vagy elvárt szint	Kihívás a magyar gyakorlatban
Adatelemzés, data analytics	Haladó/adatvezérelt audit	Technológiai platformhiány, tréningigény
Kiberbiztonsági ismeretek	Fenyegetések felismerése, gyors reagálás	Szakemberhiány, státuszbéli nehézségek
Mesterséges intelligencia megértése	AI-audit esetek, modellek kritikus elemzése	Szabályozási bizonytalanság, kevés benchmark
Automatizáció, folyamatos audit	Valós idejű adatfeldolgozás beépítése auditfolyamatba	Forráshiány, változásra való nyitottság problémái

3. táblázat: A belső ellenőrzés digitális korszakának legfontosabb kihívásai és elvárt képességei
Forrás: ECIIA, 2024 – Risk in Focus 2025

A **3. táblázat** azt szemlélteti, hogy a belső ellenőrzés digitális átállásának sikeréhez nem pusztán új technikai képességek, hanem szemléletváltás és szervezeti alkalmazkodás is szükséges. A fejlett adatelemzés, a kiberbiztonság, valamint az AI és folyamatos audit bevezetése olyan területek, ahol nem elég kizárólag az ismeretek bővítése. Versenyképes auditfunkció csak ott valósulhat meg, ahol erre megfelelő erőforrás, szervezeti nyitottság és támogató szabályozási környezet is kiépült. A magyar gyakorlatban ezek a tényezők még sok esetben gátolják a technológiai lemaradás leküzdését, ezért az auditfókusz jövőbeli helyes irányítása stratégiai jelentőségű.

5.3. A folyamatos audit, mint új mérce

A klasszikus, „évenkénti egyszeri” audit szemlélet a legtöbb szervezetnél már nem elegendő. Az IPPF 2024-ben megfogalmazott jógyakorlatok is aláhúzzák, hogy a valós idejű, integrált és folyamatos auditmechanizmusok alkalmazása jelentős versenyelőnyt és hatékonyabb kockázatkezelést jelenthet a vállalat számára. E folyamat nem csupán technológiai, hanem szemléleti paradigmaváltást is feltételez; a belső ellenőrzés azonnali visszacsatolást, prediktív elemzéseket és a vezetői döntést aktívan támogató szerepet kap.

A **4. táblázat** a folyamatos és digitális auditálás technológiai pilléreit foglalja össze.

Technológia	Audit alkalmazása	Fő előnyök	Kihívás/feltétel
RPA (robotizált folyamatautomatizálás)	Manuális feladatok automatizálása	Hatékonyság, hibacsökkentés	Folyamatok újratervezése, kontrollok beépítése
MI/ML (mesterséges intelligencia, gépi tanulás)	Anomália-, csalás- és mintafelismerés	Mély összefüggések detektálása, prediktív audit	Adatminőség, algoritmus-elfogultság, értelmezés
Adatelemző platformok	Big data alapú audit, aggregált riportálás	Teljes adatlefedettség, vizualizált döntéstámogatás	Integrációs nehézségek, szaktudáshiány
Folyamatos kontroll monitorozás	Valós idejű auditreakció, folyamatos riasztás	Proaktivitás, automatikus védelmi mechanizmus	Hamis pozitív riasztások, túlérzékenység
Blokklánc	Transzparens tranzakciókövetés	Lenyomozhatatlanság, adatbiztonság	Szabályozási környezet, érettség, audit-adoptáció

4. táblázat: A folyamatos auditálás digitális technológiái: fő alkalmazási lehetőségek, előnyök és kockázatok

Forrás: Rozario & Vasarhelyi (2018), Zhang, Dai & Vasarhelyi (2020), IIA (2024)

A legmodernebb eszközök – mint a robotizált automatizálás, mesterséges intelligencia, adatelemzés, folyamatos monitoring, valamint a blokklánc – egyre jelentősebb szerephez jutnak a belső ellenőrzés gyakorlatában. Segítenek a hatékonyabb, gyorsabb, átfogóbb auditfolyamatok kialakításában, ugyanakkor sajátos technológiai, szakmai és emberi kihívásokat is támasztanak; például az algoritmusok értelmezése, adatminőség biztosítása vagy

a túlérzékeny riasztások kezelése napjainkban kiemelt szakmai probléma. A sikeres folyamatos auditálás feltétele az, hogy a szervezetek tudatosan fejlesszék az ezekhez kapcsolódó kontrolljaikat, kompetenciáikat és integrációs stratégiájukat.

6. Gyakorlati ajánlások és záró gondolatok

A tanulmány eredményei világosan rámutatnak arra, hogy a belső ellenőrzés ma soha nem látott sebességgel változó, diverzifikált kockázati környezetben dolgozik, ahol a proaktív fókuszváltás, technológiai nyitottság és a professzionális szkepticizmus fontosabb, mint valaha. Kutatási eredményeim alapján az alábbi gyakorlati lépések és szervezeti reflexiók váltak nélkülözhetetlenné, amely egyfajta gyakorlati ajánlás a belső ellenőröknek, belső ellenőrzési csoportoknak:

- **Gap-analízis elvégzése:** rendszeresen mérjük fel a szervezet jelenlegi auditkompetenciáit – legyen szó digitális, technológiai vagy humán jellegű tudásról –, és hasonlítsuk össze azokat a frissítendő kockázati térképpel. Azonosítsuk, hol van eltérés a szervezet által elérendő kívánatos auditfókusz és a tényleges auditgyakorlat között.
- **Kompetenciafejlesztés:** indítsunk célzott adatvezérelt audit-tréningeket, adatelemző bootcampeket (pl. adatvizualizáció, statisztikai elemzés, adateszközök használata), folyamatos készségfejlesztést szolgáló etikai, kognitív torzítás-tudatosító és viselkedési workshopokat. A tanulás legyen adaptív, valós üzleti kihívásokhoz kötött.
- **Folyamatos monitoring:** helyezzünk hangsúlyt az automatizált kontrollok, valós idejű adatelemző rendszerek és döntéstámogató kockázatmonitorozó felületek (risk-dashboards) fejlesztésére, hogy a szervezet képes legyen gyorsan reagálni a felmerülő kockázatokra.
- **Etikai kontrollok és transzparencia:** az algoritmizált audit- és AI-megoldások bevezetése során minden lehetséges döntési folyamat és kockázat esetén vizsgáljuk meg és kezeljük a felmerülő etikai dilemmákat, biztosítsuk a szervezet átláthatóságát és szakmai hitelességét.

Végkövetkeztetés

A belső ellenőrzési szakma jövője azon múlik, vajon képesek vagyunk-e már most felismerni és kezelni azokat a kockázatokat – mint a generatív mesterséges intelligencia, a kvantum számítástechnika, a biotechnológia vagy a geopolitikailag sérülékeny ellátási láncok –, amelyek 1–2 éven belül talán már a mindennapi gyakorlat középpontjába kerülnek. Egyre inkább igaz az, hogy **az alkalmazkodóképesség, a stratégiai kíváncsiság, a folyamatos tanulásra való hajlandóság, valamint a kritikai és etikai gondolkodás képessége lesz minden sikeres auditcsapat legnagyobb versenyelőnye.** Az audit hosszú távú értéke a proaktív innovációkban, a szemléletváltásban és az integrált tudásfejlesztésben rejlik.

Irodalomjegyzék

Baiyere, A., Grover, V., & Lyytinen, K. (2020). Digital Disruption: A Conceptual Clarification. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 6128–6137). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.674> https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66878081/abayomi_baiyere_et_al_digital_disruption_publicshersversion.pdf

- Bán, E. (2018). Az ellenőrzés produktivitást segítő szerepe és fejlesztése a magyar KKV szektorban. PhD (Disszertáció) Szent István Egyetem, 167 p. <https://doi.org/10.14751/SZIE.2018.011>
- Bán, E. (2019). *Az ellenőrzés alapjai*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chambers, R. F. (2024). *Connected Risk: Conquering the Perilous Risk Exposure Gap*. AuditBoard Press. <https://auditboard.com/blog/richard-chambers-releases-latest-book-providing-blueprint-for-the-future-of-connected-risk>
- Daidj, N. (2022 a). A historical perspective of internal audit. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 17–32). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-2>
- Daidj, N. (2022 b). Aligning internal audit with the organization's strategy. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 33–56). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-3>
- Daidj, N. (2022 c). The evolution of auditing methodologies. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 57–80). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-5>
- ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing. (2024). *Risk in Focus 2025: Hot Topics for Internal Auditors*. ECIIA. <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2024/09/Risk-in-Focus-2025-FINAL.pdf>
- IIA – The Institute of Internal Auditors (2024). Global Internal Audit Standards (IPPF 2024). <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
- Kitchenham, B., Budgen, D., & Brereton, O. P. (2015). Evidence-Based Software Engineering and Systematic Reviews. *Chapman and Hall/CRC*. <https://doi.org/10.1201/b19510>
- Lenz, R., & O'Regan, D. J. (2024). The Global Internal Audit Standards – Old Wine in New Bottles? *EDPACS*. <https://doi.org/10.1080/07366981.2024.2322835>
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the Shoulders of Giants: Undertaking a Structured Literature Review in Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- Nickpour, M. (2025). Exploring Behavioral Economics in Archival Auditing Research (Doctoral dissertation, Aalto University). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-2348-7>
- Perez, R., & Piper, A. (2025). *Global Summary: Risk in Focus 2025 – Hot Topics for Internal Auditors*. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/2025/global-summary-risk-in-focus-2025-hot-topics.pdf>
- Rosario, A., & Vasarhelyi, M. (2018). Big Data and Artificial Intelligence: The Future of Audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 191–197. <https://doi.org/10.2308/jeta-52086>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Yager, L. (2023). More Effective Audit Work: Insights from Behavioral Economics. INTOSAI Journal. <https://intosaijournal.org/journal-entry/behavioral-economics-and-auditing/>
- Zhang, J., Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2020). Continuous Auditing with Blockchain and Artificial Intelligence. *Accounting Horizons*, 34(3), 117–140. <https://doi.org/10.2308/acch-18-053>

„TÜKÖR ELŐTT”: A MAGYARORSZÁGI CSALÁDI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉS IPARÁGI VERSENYTÁRSAIK PÉNZÜGYI MENEDZSMENT-GYAKORLATAINAK ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA (2016–2023)

Baracsi Áron Lajos, óraadó

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

E-mail: baracsi.aron@uni-bge.hu

Dr. Denich Ervin, adjunktus

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

E-mail: denich.ervin@uni-bge.hu

Dr. Hegedűs Szilárd, egyetemi docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék

E-mail: hegedus.szilard@uni-bge.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány a magyarországi családi és nem családi kis- és középvállalkozások pénzügyi tervezési, kontrolling, finanszírozási és befektetési gyakorlatai közötti különbségeket vizsgálja a 2016 és 2023 közötti időszak során. Célunk feltárni, hogyan befolyásolja a családi háttér a vállalati pénzügyi menedzsmentet ezen érintett területeken. A vizsgálat szűréseket követően 83 családi és 83 nem családi vállalkozás bevonásával, kérdőíves felmérés formájában történt, amelyeknél a minták közti eltéréseket nemparametrikus statisztikai próbákkal elemeztük. Eredményeink szignifikáns eltéréseket mutattak: a nem családi vállalkozások formalizáltabb pénzügyi tervezést és nagyobb számban megjelenő kontrolling rendszereket alkalmaznak, valamint több külső finanszírozást és kockázatos befektetési eszközt vesznek igénybe. A családi vállalkozások kevesebb formális pénzügyi tervvel rendelkeznek, a kisebbeknél gyakran hiányzik a kontrolling rendszer, inkább belső forrásokra támaszkodnak, és ritkábban fektetnek be kockázatosabb eszközkategóriákba. Következtetésünk szerint azon vállalkozások, amelyek családi tulajdonban állnak, működésükben aktív családi jelenlétet mutatnak, és önazonosságukban is családi identitást hordoznak, jellemzően konzervatívabb és informálisabb pénzügyi menedzsmentet alkalmaznak.

1. Bevezetés

A családi vállalkozások elterjedése és abszolút megnyilvánulása megerősíti kiemelkedő szerepüket a globális üzleti világban. Amint azt Robert Mandel idézi – „A Föld családi vállalkozás”, igazolja azt az elképzelést, hogy világszerte a vállalkozások 65-80 százaléka családi tulajdonban van (Wang et al., 2021; Reddy és Wellalage, 2023; Qingmei et al., 2024). Ezen családi vállalkozások mind az üzleti életben, mind pedig a társadalmi szférában egyre nagyobb figyelemben részesülnek az érintett felek részéről. Több felmérés alapján a családi vállalkozások hangsúlyos és meghatározó szereppel rendelkeznek a világ gazdaságában, mivel a globális szintű GDP jelentős részét állítják elő (McKinsey & Company, 2023), mindemellett hozzájárulnak az általános gazdasági növekedéshez (Zellweger, 2017), és számos országban meghatározó szerepet töltenek be a kis- és középvállalkozói szektorban, például Magyarországon is (Wieszt és Drótos, 2018).

A hazai szakirodalomban a családi vállalkozások jellemzői (általános vállalati menedzsment, pénzügyi sajátosságok, szociológiai tényezők, öröklési kérdései) és helyzete széleskörűen elemzésre és részletezésre kerültek számos tanulmányban és publikációban (Bogdány et al., 2019; Kása et al., 2019; Kárpáti, 2021; Vajdovich és Heidrich, 2021). Azonban nem állítható, hogy az egyes pénzügyi menedzsment sajátosságokhoz (pénzügyi tervezéshez, kontrollinghoz, finanszírozási és befektetési gyakorlat közötti különbségekhez) kapcsolódó empirikus

következtető statisztikai módszereket alkalmazó vizsgálatok elterjedtek lennének a témakörben, eltérő gazdasági ciklusok esetében is tanulmányozva.

Az említett hiányosságokat szem előtt tartva került a kutatás fókuszába a magyarországi családi kis- és középvállalkozások adatainak és egyes pénzügyi menedzsmentet érintő sajátosságainak elemzése, valamint a közvetlen iparági versenytársakkal és piacvezető vállalatokkal való összehasonlítása.

Jelen tanulmány kutatási célja feltárni, hogy a különböző kis- és középvállalkozói szektorban megjelenő vállalkozások (családi és nem családi közvetlen iparági versenytársak, piacvezető vállalkozások) családi háttere miként befolyásolja a vállalati pénzügyi menedzsmentet ezen területeken. A vizsgálat kérdőíves felmérés formájában történt a 2016 és 2023 közötti időszakot elemezve. További cél a kapott eredmények a kutatók és a téma iránt érdeklődők számára elérhetővé tétele, amely bővíti a jelenleg rendelkezésre álló hazai szakirodalmi bázist. Ez elősegítheti a szakmai, illetve tudományos szemléletformálást, a jelenleg fennálló kis- és középvállalkozói szektoron belüli családi vállalkozásokkal kapcsolatos ismeretek bővítését, illetve a vizsgált témakör új megfigyeléseinek mások általi kiterjesztését, eltérő kutatások során.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt évtizedekben kiterjedt szakirodalom vizsgálta a családi vállalkozások megjelenő sajátosságait. Számos tanulmány specifikus témákra fókuszált, például a pénzügyi teljesítményre (Astrachan és Zellweger, 2008; Mazzi, 2011), a „családíságra” (Frank et al., 2010), a vállalatirányításra (Siebels és zu Knyphausen-Aufseß, 2011) vagy a nemzetköziesedésre (Pukall és Calabro, 2013). Ugyanakkor a fogalomhasználat heterogén maradt: a definícióválasztást és annak indoklását nem minden esetben tárgyalják kellő részletességgel, és ritkábban elemzik szisztematikusan, hogy mely definíciót milyen feltételek mellett célszerű alkalmazni (Mazzi, 2011). Ennek megfelelően első lépésként áttekintjük a családi vállalkozások definícióit, ezt követően a családi vállalkozások sajátosságait, végül pedig a pénzügyi (menedzsment) sajátosságokat és azok vállalati hatásait.

2.1. Családi vállalkozások definíciója

A családi vállalkozások kutatása, mint autonóm tudományos terület fejlődése Donnelley „A családi vállalkozás” című cikkével kezdődött, amely 1964-ben jelent meg a Harvard Business Review-ban (Donelley, 1964). Rámutatott a családi vállalkozások sajátosságaira, például a családtagok részvételére a vállalkozásban, a kulcsfontosságú üzleti sikertényezőkre gyakorolt hatásuk következményeire, az igazgatótanács összetételére vagy az utódlási döntésekre (Zachary, 2011). Így Donnelley a következőképpen határozta meg a családi vállalkozás fogalmát: „Egy vállalat akkor tekinthető családi vállalkozásnak, ha egy család legalább két generációjával szorosan azonosították, és ha ez a kapcsolat kölcsönösen befolyásolta a vállalati politikát, valamint a család érdekeit és céljait.” (Zachary, 2011).

Az 1990-es évektől a kutatók egyre inkább ezen területnek szentelték kutatásukat. Számos különböző témát elemeztek, a tulajdonlással kapcsolatos általános hatásoktól, a család vezetésében való részvételtől, a generációváltástól és a kormányzástól kezdve olyan konkrét témákig, mint az innovatív viselkedés vagy a bizalom szerepe a cégek magatartásában (Yu et al., 2012). Litz (1995), Wortman (1994), Gersick et al. (1997), Westhead and Cowling (1998) tanulmányai olyan szempontokat kerestek, amelyek szisztematikusan meghatározhatják a családi vállalkozásokat sokrétű módon, például a vállalatok megkülönböztető képességének hangsúlyozásával a nem családi társaikkal szemben, vagy a családi vállalkozások több

dimenzió mentén történő osztályozásával, mint például a család részvétele a tulajdonlásban és a menedzsmentben.

O’Boyle et al. (2012) metaanalízist végzett a családi részvétel és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot elemző tanulmányok prediktív magyarázó erejéről. A definíciós kétértelműséggel kapcsolatban megállapították, hogy: „Keresésünk megerősítette ezt {a konszenzus hiányát a családi részvétel működőképessé tételéről, szerző megjegyzése}, mivel a család részvételének több, mint harminc definícióját azonosítottuk a bene foglalt tanulmányokban. Ezek a cikkek egy-nyolc kritériumot használtak a cég családi érintettségének meghatározására.”

Bár számos meggyőző érv lehet a saját fejlesztésű definíció használatára, ez növekvő heterogenitáshoz vezethet a családi vállalkozások definícióinak alkalmazásában anélkül, hogy a meglévő fogalmakra és fogalomrendszerekre konzisztensen építenének. Ez viszont elősegítheti azt a tendenciát, hogy nem megfelelően határozzák meg a vizsgálat tárgyát, és figyelmen kívül hagyják a definíciós kérdésben való konszenzus megtalálásnak szükségességét. Összességében tehát elmondható, hogy szakirodalmi megközelítésben a családi vállalkozások rendszerezése az alábbi besorolási szempontok szerint jelenhet meg – egyes megközelítések akár együttes alkalmazásával – (Csákné Filep, 2012b):

- A család és a vállalkozás kapcsolata, eltérései (Chrisman et al., 2013)
- A családi vezetés jellemzői és tulajdonlás (Leach, 2018)
- Alapítási tényezők, indokok (Winter et al., 2004)
- Alkalmazott stratégia, taktikai és operatív tervezés (Miller és Le Breton-Miller, 2006)
- Család részvételének foka (Kása et al., 2019)
- Életciklusok (Gersick et al., 1997)
- Megjelenő célok, célrendszerek (Williams et al., 2018)
- Vállalkozás mérete (Sonfield, 2008)

A különböző kategorizálási megközelítések és értelmezések miatt a családi vállalkozások gazdaságban megjelenő tényleges méretét és ezáltal szerepvállalását és hatásait nehéz pontosan meghatározni, mindazonáltal gazdasági jelentőségük és nagyságuk kétségtelen.

2.2. Családi vállalkozások sajátosságai

Az elmúlt évek kutatásai alapján már tudjuk, hogy a családi vállalkozások hozzájárulása a gazdasághoz jelentős, a világ GDP-jének 40-70%-át adják (Zellweger, 2017), és hazánkban is jelentős szerepet töltenek be, hiszen a hazai vállalkozások fele családinak jellemezhető (Csákné Filep, 2012a; Wieszt és Drótos, 2018). Így elmondható, hogy a családi vállalkozások a gazdaság életében fontos szerepet töltenek be. Ezáltal kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy ezen vállalkozások az idő elteltével hogyan fejlődnek, milyen változásokon mennek keresztül, milyen sajátosságokkal rendelkeznek annak érdekében, hogy növekedjenek és hatékonyabbá, versenyképesebbé váljanak. Gazdasági elemzések, kutatások, illetve vállalatirányítási gyakorlatok és tényezők szempontjából kritikus fontosságú a sajátosságok megértése. Ugyanakkor nem elegendő, hogy ezeket a sajátosságokat csak ismerjük, hanem elengedhetetlen, hogy azokat kellőképpen használják fel egyes helyzetekben.

A családi vállalkozások legfontosabb jellemzői a felhasznált szakirodalom alapján a következők (Davies és Ma, 2003; Csákné Filep, 2012a; Diéguez-Soto et al., 2015; Leach, 2018):

- A családi és a vállalkozásban folyó ügyek, alrendszerek keveredése
- A jó hírnév kialakítása és tartós fenntartására való törekvés
- Centralizáltság
- Elkötelezettség
- Hosszú távon megjelenő szemléletmód
- Jellemzően családi körből származó menedzserek alkalmazása

- Kockázatok kerülése
- Merev, stabil és zárt szervezeti struktúra és kultúra
- Nepotista vállalatvezetés
- Paternalista vezetési stílus
- Sajátos célrendszer
- Üzletfejlesztési rugalmasság

Összefoglalva megállapítható, hogy a családi vállalkozások sajátosságai alapvetően meghatározzák működésüket és hosszú távú sikerüket egyaránt. A családi kontroll, a generációs átmenetek, a családi értékek és kultúra mind olyan tényezők, amelyek jelentős hatást gyakorolnak ezen vállalkozásokra. A megfelelő kezelési stratégiák és megoldások alkalmazása lehetővé teszi a családi vállalkozások számára, hogy sikeresen működjenek a komplex üzleti környezetben a versenytársakkal szemben, megőrizve családi értékeiket és identitásukat.

2.3. Családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai

A pénzügyek minden vállalkozás esetében fontos szerepet töltenek be a napi működés, valamint az éves, közép- és hosszútávú tervezés során, hiszen különböző időtávokon belül egymástól eltérő, a vállalkozás életét érintő pénzügyi menedzsment kérdések és kihívások jelennek meg. Felmerülhet azonban a kérdés, hogy a családi vállalkozások sajátosságainak megvizsgálásakor a vállalati pénzügyek terén miért jelentkezhetnek eltérések a családi és nem családinak jellemezhető vállalkozások között. Hisz tudjuk, hogy ezen vállalkozások tulajdonosai és vezetői hasonló célokkal rendelkezhetnek: a rövid- és hosszútávú fizetőképesség hatékony fenntartása, a források bevonásának alacsony áron és kockázattal való megszerzése, stb. Az eltérés okai között lehet, hogy nem minden döntés meghozatala során érvényesül a profitorientált szemléletmód, valamint a család és a vállalkozás pénzügyeinek összefonódásai és egyéb a családi jellegből származó tényezők is befolyásolják a célokat. A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai a megvizsgált szakirodalmak alapján a következők lehetnek (Gere, 1997; Anderson és Reeb, 2003; Villalonga és Amit, 2006; López-Gracia és Sánchez-Andújar, 2007; Vadrjal, 2008; Yilmazer és Schrank, 2010; Di Giuli et al., 2011; Mazzi, 2011; Csákné Filep, 2012a; Koropp et al., 2013; Csákné Filep, 2017):

- A cég értékelése során nehéz megállapítani annak tényleges értékét a családi és vállalati pénzügyek, rendszerek összefonódásából adódóan
- A család és a vállalkozás pénzügyeinek összefonódása, folyamatos keveredése
- A családi körön kívülről származó (pénzügyi) vezető személyének elutasítása, családtagok preferálása a menedzsment és egyéb vezetői feladatok ellátásában
- A külső tőkebevonás helyett a család finanszírozza meg a vállalkozás pénzügyi szükségletét (indításkor jellemző az úgynevezett bootstrap technika alkalmazása, megtakarítások felhasználása), amelyet az adott vállalkozás magas fokon kihasznál (megjelenhet érzelmi kötődés az átvett pénzzel szemben)
- A megjelenő pénzügyi kockázatok kerülése (finanszírozási és befektetési döntések és hosszú távon megjelenő tőkebevonás során)
- A tartós eladósodottság kerülése, valamint alacsonyabb mértékben való megjelenése, mint a versenytársak esetében
- Az utódlás finanszírozása jelentős pénzügyi (és egyéb) tervezést igényel
- Folyamatos, kedvező szintű likviditás fenntartására való törekvés
- Válsághelyzetben jobb pénzügyi ellenálló képesség és teljesítmény a közvetlen versenytársakkal szemben
- Kevésbé formalizált pénzügyi vagy pénzügyeket érintő tervezés a nem családi versenytársakkal szemben

Az ismertetett pénzügyi menedzsmentet is érintő sajátosságok közül azokat vizsgáljuk kutatásunk során, amelyek a tervezési folyamatban a pénzügyi vagy a pénzügyeket érintő tervekre hatással vannak. Mindezt vizsgáltuk a családi és nem családi kis- és középvállalkozások, valamint az iparági versenytársak összehasonlításában, az érintett időszakok (2016-2019 és 2020-2023) szerinti bontásban.

3. Anyag és az alkalmazott kutatási metodológia

3.1. A kutatásban megjelenő minták meghatározása

A kutatás mintavételi kerete azon magyarországi regisztrált, társasági formában alapított, valamint működő vállalkozások körére terjed ki, amelyek a 2016 és 2023 közötti vizsgálati időszakban:

- rendelkezésre álló, lekérdezhető (Orbis Europe, OPTEN adatbázisai és az Elektronikus Beszámoló Portál) és adatminőségi szempontból megfelelő adatokat biztosítottak a mintagyűjtés és értékelés során (2025 június),
- magyarországi székhellyel, telephellyel és adóilletőséggel rendelkeztek,
- a magyarországi KKV törvény és az Európai Unió irányelvek alapján kis- vagy középvállalkozásnak minősültek, valamint
- nem álltak csődeljárás, felszámolási eljárás, végelszámolás, kényszersztörlesztés alatt.

Ezen általános kritériumok tükrében különösen nem képezik a kutatás megfigyelési területét a vizsgált időszak során:

- a regisztrált, társasági formában alapított, valamint működő mikro- és nagyvállalkozások köre (KKV törvény és Európai Unió irányelvek alapján),
- azon a regisztrált, társasági formában alapított, valamint működő vállalkozások, amelyekben az állam és/vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni hányada elérte vagy meghaladta a 25%-ot (KKV törvény),
- az egyéni vállalkozások, és
- azon őstermelők, gazdák, amelyek nem társas vállalkozási formában végezték gazdasági tevékenységeiket.

A kutatás adatfeltáró vizsgálataihoz szükséges meghatározni a mintavételi keretből, adatforrásokból lekérdezhető mintákat, valamint biztosítani az átfedés mentesség megjelenését a statisztikai torzítások elkerüléséhez. A kutatási kérdések megválaszolásához a vizsgált vállalkozások az alábbiak szerint kerültek további besorolásra az előzetesen felsorolt követelményeken felül:

- **Minta:** a magyarországi családi kis- és középvállalkozásokból származó, besorolt megfigyelt elemek.
- **Kontrollminta:** a magyarországi nem családi kis- és középvállalkozásokból származó, besorolt megfigyelt elemek, amelyek a vizsgált minta közvetlen, piacon aktív versenytársai, és a KKV törvény szerinti azonos méretkategóriába esnek.

A családi vállalkozások kutatása során az egyik alapvető – és talán az egyik leghangsúlyosabb – kihívást a fogalmi sokféleség jelenti. A szakirodalomban számos, részben átfedő, azonban jellemzően eltérő szempontokat mérlegelő definíció és értelmezés található arra vonatkozóan, hogy mit tekintünk családi vállalkozásnak. Ezen terminológiai és koncepcionális diverzitás nemcsak az empirikus eredmények összehasonlíthatóságát nehezíti meg, hanem a kutatások költségességét (speciális adatbázis készítése valamely kiépített kutatási metodológia mentén) és következtetéseit is jelentősen befolyásolhatja.

A minta kialakításához elsősorban vállalati menedzsment alapú megközelítés került alkalmazásra, egy 3 pillért tartalmazó modell megalkotásával:

- a tulajdonosi szerkezet alapján a vállalkozásban egy család rendelkezik többségi tulajdoni hányaddal (**alapfeltétel, tulajdonosi dimenzió**), és
- a tulajdonosok és/vagy a vállalatvezetés saját meghatározásuk szerint is családi vállalkozásként azonosítják a vállalkozást (**alapfeltétel, önazonosság, identitás dimenzió**).

A modell alapfeltételei mellett meghatározó tényező, hogy a családi befolyás ténylegesen tetten érhető a vállalkozás működésében, legalább az alábbi dimenziók egyikében (**kiegészítő feltételek, családi jelenlét és kontroll dimenziók**):

- amennyiben több családtag is tulajdonrészrel rendelkezik, legalább egyikük aktív szerepet tölt be a vállalkozási folyamatok irányításában, vezetői, egyéb tisztségviselői vagy általános alkalmazotti viszonyban, vagy
- akkor is érvényesül családi jelenlét, ha egy vagy több olyan családtag vesz részt a napi működésben vezetőként, tisztségviselőként vagy munkavállalóként, aki nem rendelkezik tulajdonosi részesedéssel, vagy
- a vállalkozásban generációváltás már megtörtént, vagy annak előkészítése folyamatban van családon belül, vagy
- a hosszabb távú vállalatvezetés, illetve az operatív működés során a családtagok informális közreműködése rendszeresen vagy időszakosan megfigyelhető. Ezen túlmenően a család jelentős szerepet játszik a vállalkozás pénzügyi és egyéb erőforrásainak biztosításában is, elsődleges vagy meghatározó tényezőként.

A modell alapvetése, hogy a vállalkozásokat komplex szempontok alapján sorolja be a felsorolt kritériumok alapján, amelyek együttesen képesek megragadni a családi jelleg lényeges dimenzióit. Ezáltal a kiválasztott minta olyan vállalatokat tartalmaz, amelyek esetében a családi tulajdon, kontroll és az identitás jellemzők egyaránt érvényesülnek.

A kutatás alapjául szolgáló adatbázis összeállításához elsődlegesen az ORBIS Europe és az OPTEN adatbázisok kerültek felhasználásra. A kiegészítő adatgyűjtéshez, valamint az adatok pontosításához az Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Beszámoló Portálján végzett lekérdezések szolgáltak további forrásként. Ugyanakkor a rendelkezésre álló források és rendszerek adatai nem teszik lehetővé annak egyértelmű meghatározását, hogy az egyes vállalkozások a korábban ismertett tipológiai rendszer szerint családi vállalkozásnak minősülnek-e. Ezáltal az egyes minták pontos besorolásához és az adatbázis elkészítéséhez több megoldás vált szükségessé.

A korábbi kutatási tevékenységek eredményeként egy 170 családi, illetve 170 nem családi kis- és középvállalkozást tartalmazó elemzési minta és kontrollminta állt rendelkezésre. Ezek az adatállományok részben egy CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) módszertanra épülő kérdőíves adatfelvételtől, részben saját adatgyűjtés eredményeként kialakított adatbázisból származtak. A további mintakeresés kiindulópontját az ORBIS és OPTEN adatbázisokból történő célzott adatkinyerés jelentette, amely során automatizált webes adatgyűjtési technikák és kulcsszavas keresések révén kerültek azonosításra azok a magyarországi vállalkozások, amelyek esetében a tulajdonosi és vezetői hálózatokban vezetéknev-egyezés volt kimutatható a tulajdonosok és a vezetők között. Az előzetesen kiválasztott vállalkozások ezt követően e-mail és telefonos megkereséssel kerültek bevonásba az mintába interjú alapján, amely lehetőséget adott a családi vállalkozásként való besorolás pontosítására. A családi vállalkozásokhoz rendelt kontrollmintát egyszerű véletlen mintavételi eljárással választottuk ki az ORBIS rendszerben elérhető közvetlen iparági, piaci versenytársak köréből, amelyeket hasonlóan a családi vállalkozásokat tartalmazó mintához elektronikus és

telefonos módon egyeztetünk a téves besorolást egyértelműen kizárva. A végleges adatbázisokat az OPTEN Informatikai Kft. által, a kutatási módszertannak megfelelően meghatározott besorolási szempontok szerint teljesített megrendelés eredményeivel egészítettük ki. Az adatbázis a mintagyűjtést és a szűrési folyamatokat követően 531 családi, illetve 531 nem családi vállalkozást tartalmazott. A két minta ágazati besorolása (TEÁOR'08), székhely szerinti vármegyei elhelyezkedése, a KKV törvény szerinti méretkategóriája, valamint társasági formák szerinti megoszlása, összetétele egyenként reprezentatív módon tükrözte a KSH 2016 és 2023 közötti évekre vonatkozó országos, aggregált átlagadatait, számottevő eltérés nélkül.

3.2. A kutatásban megjelenő végső, szűrt minták

Az 1062 darab kutatás során bevont kis- és középvállalkozás elektronikus levelezési elérhetőségei alapján végeztünk online kérdőíves adatfelvételt (CAWI módszer – Computer Assisted Web Interview) a Google Forms felületének felhasználásával, minták szerinti bontásban. A kiküldött elektronikus kérdőívekre a családi vállalkozások esetében 94, míg a nem családi vállalkozások esetében 107 számú kitöltés érkezett, amely válaszadási aránya a mintákhoz hasonlítva 17,70%, a kontrollminta esetében pedig 20,15%. A kérdőív felépítése lehetőséget adott arra, hogy a mintákat az egyes eltérőnek jellemezhető makrogazdasági időszakokban külön-külön (2016-2019 és 2020-2023) is értékeljünk, valamint méretkategória és ágazati bontás szerint a KSH éves aggregált adataihoz hasonlítsunk, szűrjünk. Célunk volt, hogy a lehető legkisebb adatvesztéssel legyenek a minták azonosak, valamint tükrözzék a KSH átlagos időszaki referencia megoszlásait több változó mentén. A végső kutatási elemszám a minta és a kontrollminta esetében egyaránt 83-83 válaszadóra szűkölt, amelyek egyaránt biztosították az egymáshoz illesztett, statisztikailag független minták képzését. Ezen minták méretbeli megoszlását és azok viszonyát a KSH által meghatározott átlagos referenciamutatókhoz az 1. táblázat szemlélteti. A táblázatban szereplő adatok alapján megállapítható, hogy a szűrt válaszadók KKV törvény szerinti méretkategóriák szerinti megoszlása a teljes vizsgált időszak során nem mutatott számottevő eltérést a benchmarkként alkalmazott referenciaértékekhez képest.

	Százalékos arány átlaga KSH	Százalékos arány kutatás	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest
Kisvállalkozások	86,39%	86,75%	+0,36%
Középvállalkozások	13,61%	13,25%	-0,36%
Összesen	100%	100%	-

1. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő és a 2016–2023 közötti időszakban működő magyarországi társas kis- és középvállalkozások KKV törvény szerinti átlagos megoszlásának összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás adatai, valamint a KSH adatbázisa¹ alapján (2025)

A 2. táblázat a kutatásban részt vevő, végső vállalkozások székhely szerinti megoszlását mutatja be mintánkénti bontásban. Az adatok alapján megfigyelhető, hogy a két minta közötti, székhely szerinti területi eloszlás tekintetében eltérések tapasztalhatóak. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az egyes vállalkozások székhely szerinti megoszlása – a piaci sajátosságokat figyelembe véve – a gyakorlatban nem befolyásolja érdemben az adott ágazatban vagy

¹ <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp>

iparágban való tényleges piaci jelenlétet. Ennek megfelelően a kutatás során nem a székhely szerinti párosítás képezte az összehasonlítás elsődleges alapját.

Vármegye	Százalékos arány átlaga KSH	Százalékos arány kutatás - minta	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest	Százalékos arány kutatás - kontrollminta	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest
Bács-Kiskun	4,84%	2,41%	-2,43%	3,61%	-1,23%
Baranya	2,87%	3,61%	+0,74%	2,41%	-0,46%
Békés	2,38%	3,61%	+1,23%	6,02%	+3,64%
Borsod-Abaúj-Zemplén	3,80%	3,61%	-0,19%	2,41%	-1,39%
Budapest	33,78%	24,10%	-9,68%	27,71%	-6,07%
Csongrád-Csanád	3,68%	3,61%	-0,07%	2,41%	-1,27%
Fejér	3,46%	3,61%	+0,15%	6,02%	+2,56%
Győr-Moson-Sopron	4,52%	1,20%	-3,32%	4,82%	+0,30%
Hajdú-Bihar	4,28%	1,20%	-3,08%	3,61%	-0,67%
Heves	1,98%	4,82%	+2,84%	6,02%	+4,04%
Jász-Nagykun-Szolnok	2,44%	4,82%	+2,38%	2,41%	-0,03%
Komárom-Esztergom	2,84%	3,61%	+0,77%	4,82%	+1,98%
Nógrád	0,80%	4,82%	+4,02%	4,82%	+4,02%
Pest*	14,27%	15,66%	+1,39%	9,64%	-4,63%
Somogy	2,11%	4,82%	+2,71%	2,41%	+0,30%
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3,32%	2,41%	-0,91%	2,41%	-0,91%
Tolna	1,67%	3,61%	+1,94%	3,61%	+1,94%
Vas	1,96%	2,41%	+0,45%	2,41%	+0,45%
Veszprém	2,74%	1,20%	-1,54%	1,20%	-1,54%
Zala	2,26%	4,82%	+2,56%	1,20%	-1,06%
Összesen	100%	100%	-	100%	-

*A redundancia kezelése érdekében kiszűrésre kerültek a budapesti vállalkozások a számítás során.

2. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő és a 2016–2023 közötti időszakban működő magyarországi társas kis- és középvállalkozások székhely szerinti átlagos megoszlásának összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás adatai, valamint a KSH adatbázisa² alapján (2025)

A TEÁOR'08 szerinti ágazati megoszlás alapján a kutatási minta összetétele nagymértékben igazodik a KSH által közzétett országos referenciaértékekhez. A legnagyobb aránybeli eltérések néhány ágazatban figyelhetők meg, ilyen a szállítás, raktározás (–2,63%) és a kereskedelem, gépjárműjavítás (+1,84%), azonban ezen különbségek mértéke statisztikai szempontból nem tekinthető jelentősnek, a válaszadók számának figyelembevétele mellett. A végső mintamegoszlások alapján megállapítható, hogy az ágazati szerkezet reprezentativitása megfelelőnek tekinthető, hasonlóan a korábbiakban bemutatott kiinduló adatbázisban szereplő mintákhoz.

² <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp>

TEÁOR'08 szerinti megnevezés	Százalékos arány átlaga KSH	Százalékos arány kutatás	Eltérés a KSH benchmark értékhez képest
A = Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	4,56%	4,82%	+0,26%
B = Bányászat, kőfejtés	0,24%	0,00%	-0,24%
C = Feldolgozóipar	19,98%	19,28%	-0,70%
D = Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	0,28%	0,00%	-0,28%
E = Vízellátás	0,72%	1,20%	+0,48%
F = Építőipar	12,66%	13,25%	+0,59%
G = Kereskedelem, gépjárműjavítás	22,26%	24,10%	+1,84%
H = Szállítás, raktározás	6,24%	3,61%	-2,63%
I = Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	7,89%	7,23%	-0,66%
J = Információ, kommunikáció	3,79%	3,61%	-0,18%
K = Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,94%	1,20%	+0,26%
L = Ingatlanügyletek	2,23%	2,41%	+0,18%
M = Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	7,10%	7,23%	+0,13%
N = Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	6,90%	7,23%	+0,33%
O = Közigazgatás, védelem	0,46%	0,00%	-0,46%
P = Oktatás	0,45%	1,20%	+0,75%
Q = Humán-egészségügyi, szociális ellátás	1,40%	1,20%	-0,20%
R = Művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,89%	1,20%	+0,31%
S = Egyéb szolgáltatás	1,01%	1,20%	+0,19%
T = Háztartás munkaadói tevékenysége	0,00%	0,00%	0,00%
U = Területen kívüli szervezet	0,00%	0,00%	0,00%
Összesen	100%	100%	-

3. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő és a 2016–2023 közötti időszakban működő magyarországi társas kis- és középvállalkozások TEÁOR'08 szerinti átlagos megoszlásának összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás adatai, valamint a KSH adatbázisa³ alapján (2025)

4. Kutatási eredmények

A felmérésben válaszoló vállalkozások esetében először azt vizsgáltuk, hogy a tervezési folyamataik során milyen pénzügyi vagy pénzügyeket érintő tervekkel rendelkeztek, valamint hogy a minták és időszakok között megjelennek-e szignifikáns eltérések az alkalmazott tervek számában és arányai között. A 4. táblázat adatai alapján a két minta között a vizsgált időszakokban eltérések mutatkoznak az egyes típusú pénzügyi tervek számából képzett arányokat illetően.

³ <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp>

	Minta		Kontrollminta	
	2016-2019	2020-2023	2016-2019	2020-2023
Értékesítési – árbevételi terv	71,08%	80,72%	77,11%	79,52%
Költség- és ráfordítás terv	71,08%	78,31%	71,08%	74,70%
Eredmény terv	65,06%	65,06%	68,67%	71,08%
Mérlegterv	27,71%	36,14%	56,63%	55,42%
Beruházási (CAPEX) terv	32,53%	37,35%	55,42%	54,22%
Működési kiadások (OPEX) terve	30,12%	40,96%	55,42%	56,63%
Cash flow terv	36,14%	42,17%	56,63%	59,04%
Likviditási terv, pénzforgalmi terv	32,53%	36,14%	57,83%	60,24%
Átfogó üzleti terv	27,71%	36,14%	54,22%	57,83%
Pénzügyi mutatók és normatívák terve	12,05%	14,46%	14,46%	14,46%
Karbantartási, felújítási terv	32,53%	33,73%	39,76%	40,96%
Kutatás-fejlesztés terv	14,46%	14,46%	18,07%	21,69%
Kockázatkezelési terv	2,41%	8,43%	9,64%	30,12%
Exportértékesítési terv	24,10%	26,51%	39,76%	40,96%
Adótervezés	4,82%	10,84%	21,69%	25,30%
Egyik sem	25,30%	16,87%	21,69%	19,28%

4. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások pénzügyi vagy pénzügyeket érintő terveinek előfordulására vonatkozó válaszmegoszlások, 2016-2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A minták közötti különbségek statisztikai vizsgálatához Mann–Whitney U-próbát alkalmaztunk. Az eredmények szerint mind a 2016–2019 közötti időszakban, mind a 2020–2023 közötti időszakban szignifikáns különbségek azonosíthatók a tervek összevont, vállalkozások szerinti számában a családi vállalkozások és az iparági kontrollminta között (2016–2019: $U = 4046,000$, $p = 0,049$; 2020–2023: $U = 4137,500$, $p = 0,024$). A mért hatásméret alapján a különbségek nagysága mindkét időszakban kismértékűnek tekinthető (2016–2019: $r = 0,175$; 2020–2023: $r = 0,201$), amely arra utal, hogy statisztikailag kimutatható, szignifikáns eltérések vannak a családi és nem családi vállalkozások között pénzügyi tervek számában összesítve vizsgálva, azonban ezek az eltérések gyakorlati szempontból mérsékeltek, azaz a csoporthoz tartozás csak korlátozott mértékben befolyásolja a tervezési gyakorlat összevont intenzitását. Az egyes időszakok konkrét terveinek előfordulási arányait a minták között Khi-négyszet próbával hasonlítottuk össze, hogy azonosítsuk a szignifikáns eltéréseket. 2016 és 2019 között az alábbi szignifikáns eltérések jelentek meg az egyes tervek használatában a minták esetében:

- **Mérlegtervek:** $\chi^2 = 14,229$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,293$, $p < 0,001$;
- **Beruházási tervek:** $\chi^2 = 8,827$, $df = 1$, $p = 0,003$; $V = 0,231$, $p = 0,003$;
- **Működési kiadások tervei:** $\chi^2 = 10,853$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,256$, $p < 0,001$;
- **Cash flow tervek:** $\chi^2 = 7,000$, $df = 1$, $p = 0,008$; $V = 0,205$, $p = 0,008$;
- **Likviditási tervek:** $\chi^2 = 10,726$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,254$, $p < 0,001$;
- **Átfogó üzleti tervek:** $\chi^2 = 12,056$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,269$, $p < 0,001$;
- **Kockázatkezelési tervek:** $\chi^2 = 3,831$, $df = 1$, $p = 0,050$; $V = 0,152$, $p = 0,050$;
- **Exportértékesítési tervek:** $\chi^2 = 4,684$, $df = 1$, $p = 0,030$; $V = 0,168$, $p = 0,030$;
- **Adótervezés:** $\chi^2 = 10,270$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,249$, $p < 0,001$.

A 2020 és 2023 közötti időszakban hasonló eredmények figyelhetők meg:

- **Mérlegtervek:** $\chi^2 = 6,213$, $df = 1$, $p = 0,013$; $V = 0,193$, $p = 0,013$;
- **Beruházási tervek:** $\chi^2 = 4,757$, $df = 1$, $p = 0,029$; $V = 0,169$, $p = 0,029$;

- **Működési kiadások tervei:** $\chi^2 = 4,075$, $df = 1$, $p = 0,044$; $V = 0,157$, $p = 0,044$;
- **Cash flow tervek:** $\chi^2 = 4,724$, $df = 1$, $p = 0,030$; $V = 0,169$, $p = 0,030$;
- **Likviditási tervek:** $\chi^2 = 9,651$, $df = 1$, $p = 0,002$; $V = 0,241$, $p = 0,002$;
- **Átfogó üzleti tervek:** $\chi^2 = 7,836$, $df = 1$, $p = 0,005$; $V = 0,217$, $p = 0,005$;
- **Kockázatkezelési tervek:** $\chi^2 = 12,543$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,275$, $p < 0,001$;
- **Exportértékesítési tervek:** $\chi^2 = 3,881$, $df = 1$, $p = 0,049$; $V = 0,153$, $p = 0,049$;
- **Adótervezés:** $\chi^2 = 5,859$, $df = 1$, $p = 0,015$; $V = 0,188$, $p = 0,015$.

Az árbevétel-, költség- és ráfordítás-, valamint eredménytervek – amelyek eltérő részletezettséggel, de a vállalkozások körében a legáltalánosabban és leggyakrabban alkalmazott tervezési formáknak tekinthetők – a válaszadók körében is a legmagasabb szintű alkalmazottságot mutatták. Ezzel szemben a többi vizsgált tertípus – különösen a minta esetében – alacsonyabb előfordulási arányt mutatott, amely a pénzügyi tervezési gyakorlatok heterogenitására utal. Mindez arra enged következtetni, hogy a családi és nem családi vállalkozások pénzügyi menedzsmentje közötti eltérések elsősorban a formalizált tervek számában és a lefedett területek részletezettségében jelentkeznek, nem pedig az egyes kulcstervek meglétében.

A kontrolling rendszerek a vállalati pénzügyi irányítás és teljesítménymérés formalizált eszközei, ideértve a rendszeres vezetői jelentéseket, pénzügyi és egyéb gazdasági tervezést, költségkontrollt és egyéb belső elemzési folyamatokat. A felmérés eredményei (5. táblázat) arra utalnak, hogy a nem családi vállalkozások előrébb jártak a kontrolling funkció kiépítésében és fejlesztésében, mint családi társaik, azonban ez csak a kisvállalkozások esetében volt megfigyelhető, mivel a középvállalkozások mindegyike rendelkezett kontrolling rendszerrel mintától függetlenül. Míg a nem családi vállalkozások jelentős része már 2016–2019 között is rendelkezett valamilyen kontrolling rendszerrel, a családi vállalkozások többségénél ekkor még hiányzott a formalizált, kiépített kontrolling rendszer. A 2020–2023 közötti időszakra azonban ebben is történt előrelépés, mivel mindkét csoportban nőtt a formalizált kontrolling rendszerrel való rendelkezési arány. Összességében a trend azt mutatja, hogy a családi vállalkozások is felismerik a kontrolling jelentőségét, és fokozatosan lépéseket tesznek a kontrolling folyamatok formalizálása, kiépítése felé, azonban alacsonyabb arányban, mint a nem családi versenytárs vállalkozások. Az arányeltérések hátterében feltételezhetően a családi vállalkozásokra jellemző informális döntéshozatali kultúra, valamint az egyszerűbb, kevésbé strukturált és adatvezérelt pénzügyi menedzsment áll, amely jellemzően a gyakorlati tapasztalatokra és megérzésekre épül, mint az intézményesített pénzügyi tervezési és kontrolling folyamatokra.

Minta típusa	Időszak	Igen (db)	Nem (db)	Igen (%)	Nem (%)
Minta	2016–2019	41	42	49,40%	50,60%
	2020–2023	47	36	56,63%	43,37%
Kontrollminta	2016–2019	51	32	61,45%	38,55%
	2020–2023	59	24	71,08%	28,92%

5. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások kontrolling rendszerekkel való rendelkezéseinek megjelenésére vonatkozó válaszmegoszlások, 2016–2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A kutatás kitért arra is, hogy a vizsgált vállalkozások milyen finanszírozási forrásokat és eszközöket vettek igénybe a vizsgált időszakban (6. táblázat).

	Minta		Kontrollminta	
	2016-2019	2020-2023	2016-2019	2020-2023
Folyószámlahitel, rugalmasan lehívható hitelkeret	18,07%	20,48%	43,37%	36,14%
Forgóeszközhitel	16,87%	16,87%	28,92%	31,33%
Hosszú lejáratú hitel	9,64%	12,05%	26,51%	39,76%
Tulajdonosi kölcsön	18,07%	22,89%	24,10%	16,87%
Tulajdonosi kör családjától kapott kölcsön	15,66%	25,30%	4,82%	3,61%
Tulajdonosi kör ismerőseitől kapott kölcsön	2,41%	1,20%	2,41%	1,20%
Követelés faktorálás	4,82%	4,82%	9,64%	12,05%
Lízingügylet	20,48%	18,07%	38,55%	31,33%
Egyik sem	59,04%	53,01%	48,19%	43,37%

6. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások finanszírozási eszközeinek, forrásainak előfordulására vonatkozó válaszmegoszlások, 2016-2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A legnagyobb eltérés a folyószámlahitel és más rugalmasan lehívható hitelkeretek esetében figyelhető meg: míg a kontrollmintában ezen finanszírozási forma alkalmazása 2016 és 2019 között elérte a 43,37%-ot, addig a családi vállalkozásoknál csupán 18,07%-os előfordulást mutatott, és a 2020 és 2023 közötti időszakban is csupán kis mértékű növekedés (20,48%-os arányra való növekedés) volt tapasztalható. Hasonló trend rajzolódik ki a lízingügyletek esetében is, ahol a nem családi vállalkozások jóval nagyobb arányban éltek ezzel a lehetőséggel, a családi vállalkozásokhoz hasonlítva.

A forgóeszközhitel és hosszú lejáratú hitelek esetében is szignifikáns különbség mutatkozott. A hosszú lejáratú hitelek alkalmazása a kontrollmintában jelentős növekedést mutatott, addig a családi vállalkozásoknál ez a forma kevésbé terjedt el. Ezzel szemben a családi vállalkozások körében a belső, személyes alapú források – mint a tulajdonosi kölcsön és különösen a családtagoktól kapott kölcsön – dominánsabbá váltak az idő előrehaladtával, míg ugyanezek a források a kontrollcsoportban visszaszorulást mutattak.

A külső, intézményi típusú finanszírozási eszközök alacsonyabb arányú alkalmazása, valamint a „egyik sem” válasz megemelkedett előfordulása arra enged következtetni, hogy a családi vállalkozások körében a finanszírozási struktúra továbbra is konzervatívabb, saját forrásokra és informális csatornákra építő karakterisztikát mutat. Ezzel szemben a kontrollminta vállalkozásainál a külső források szélesebb körű és intenzívebb igénybevétele a professzionalizáltabb, fejlettebb, kockázatot kevésbé kerülő pénzügyi menedzsment jelenlétére utal.

A válaszadók eredményei azt mutatják, hogy a minták között eltérések jelentek meg az igénybe vett finanszírozási eszközök vagy források számát vizsgálva az egyes bontott időszakokban, amely eltérések az alkalmazott Mann-Whitney U-próba szerint szignifikánsnak tekinthetők, alacsony hatásméret mutatóval (**2016–2019:** $U = 3954,000$, $p = 0,048$, $r = 0,148$; **2020–2023:** $U = 4038$, $p = 0,026$, $r = 0,172$). A 2016 és 2019 közötti eltérések összetevőinek részletes elemzése során az alábbi szignifikáns eredmények kerültek feltárára:

- **Folyószámlahitel, rugalmasan lehívható hitelkeret:** $\chi^2 = 12,482$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,274$, $p < 0,001$;
- **Hosszú lejáratú hitel:** $\chi^2 = 7,975$, $df = 1$, $p = 0,005$; $V = 0,219$, $p = 0,005$;
- **Tulajdonosi kör családjától kapott kölcsön:** $\chi^2 = 5,308$, $df = 1$, $p = 0,021$; $V = 0,179$, $p = 0,021$;
- **Lízingügylet:** $\chi^2 = 6,515$, $df = 1$, $p = 0,011$; $V = 0,198$, $p = 0,011$.

A 2020 és 2023 közötti évek adatainak elemzése során újabb, statisztikailag szignifikáns különbségek voltak azonosíthatók, amelyek az alábbiakban részletezhetők:

- **Folyószámlahitel, rugalmasan lehívható hitelkeret:** $\chi^2 = 5,016$, $df = 1$, $p = 0,025$; $V = 0,174$, $p = 0,025$;
- **Forgóeszközhitel:** $\chi^2 = 4,743$, $df = 1$, $p = 0,029$; $V = 0,169$, $p = 0,029$;
- **Hosszú lejáratú hitel:** $\chi^2 = 16,603$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,316$, $p < 0,001$;
- **Tulajdonosi kör családjától kapott kölcsön:** $\chi^2 = 17,000$, $df = 1$, $p < 0,001$; $V = 0,320$, $p < 0,001$;
- **Követelés faktorálás:** $\chi^2 = 4,089$, $df = 1$, $p = 0,043$; $V = 0,157$, $p = 0,043$;
- **Lízingügylet:** $\chi^2 = 3,919$, $df = 1$, $p = 0,048$; $V = 0,154$, $p = 0,048$.

A szerepeltetett eredmények megerősítik a kérdőíves kutatás válaszainak leíró statisztikájából származó feltételezést, hogy a családi vállalkozások finanszírozási gyakorlata továbbra is elsősorban belső, informális forrásokra épül, míg ezzel szemben a nem családi vállalkozások jellemzőbben támaszkodnak külső, intézményi finanszírozási eszközökre. Ezen különbség az egyes minták pénzügyi menedzsmentjében megfigyelhető strukturális eltérésekre, valamint eltérő kockázatvállalási és kontrollmechanizmusokra is utalhat egyaránt.

Minta típusa	Időszak	Igen (db)	Nem (db)	Igen (%)	Nem (%)
Minta	2016–2019	30	53	36,14%	63,86%
	2020–2023	37	46	44,58%	55,42%
Kontrollminta	2016–2019	48	35	57,83%	42,17%
	2020–2023	52	31	62,65%	37,35%

7. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások befektetési eszközökkel való rendelkezéseinek megjelenésére vonatkozó válaszmegoszlások, 2016–2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A vállalkozások pénzeszközeik kezelésében és befektetéseiben is markáns különbségek mutatkoztak a két csoport között (7–8. táblázat). A nem családi vállalkozások sokkal aktívabbnak bizonyultak a pénzügyi befektetések terén, amely magasabb pénzügyi tudatosságra és kockázatvállalási hajlandóságra is utal.

	Minta		Kontrollminta	
	2016-2019	2020-2023	2016-2019	2020-2023
Résztvények	7,23%	7,23%	14,46%	18,07%
Vállalati, banki kötvények	3,61%	7,23%	10,84%	16,87%
Lekötött bankbetétek	26,51%	28,92%	38,55%	40,96%
Állampapírok	14,46%	25,30%	33,73%	43,37%
Befektetési jegyek	9,64%	12,05%	13,25%	25,30%
Derivatívák	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Forex- / egyéb jellegű devizaügyletek	0,00%	0,00%	0,00%	2,41%
Ingatlanbefektetési alapok	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ETF-ek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Certifikátok és egyéb tőzsdei termékek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Egyik sem	63,86%	55,42%	42,17%	37,35%

8. táblázat: A kérdőíves kutatásban részt vevő vállalkozások befektetési eszközeinek előfordulására vonatkozó válaszmegoszlások, 2016-2023

Forrás: Saját szerkesztés alapján (2025)

A 2016 és 2019 közötti időszakban a nem családi vállalkozások 57,83%-a helyezte ki szabad pénzeszközeit valamilyen befektetési eszközbe, a családi vállalkozások esetében pedig ezen arány csupán 36,14% volt. A 2020 és 2023 közötti időszakban mindkét csoportban növekedett a befektetési hajlandóság, azonban a minták közötti különbség továbbra is fennmaradt: a nem családi vállalkozások 62,65%-a, míg a családi vállalkozások 45,48%-a irányította szabad pénzügyi forrásait befektetési eszközökbe. Az egyes vállalkozások közötti befektetési eszközök számát illető különbségek az empirikus vizsgálatok eredményei alapján mindkét bontott időszakban szignifikánsak, alacsony hatásméret mutató mellett (**2016–2019: $U = 3954,000$, $p = 0,048$, $r = 0,148$; 2020–2023: $U = 4038$, $p = 0,026$, $r = 0,172$**).

A befektetési eszközök preferenciáját vizsgálva kiderül, hogy mindkét csoport leggyakrabban lekötött bankbetéteket és állampapírokat alkalmazott, de a nem családiak nagyobb arányban. Állampapírokba a családi vállalkozásoknak eleinte csak 14,5%-a fektetett, arányuk azonban 25,3%-ra nőtt 2020–2023-ra, amely mögött a megnövekedett biztonságos, rövid időtávon is megjelenő hozamok állhatnak. Ugyanakkor a nem családi cégek még náluk is jóval nagyobb mértékben fordultak állampapírok felé: a vizsgált periódus végén már 43,4%-ban rendelkeztek a kontrollminta válaszadói jogi személyek részére kibocsátott állampapír befektetéssel. A részvénybefektetések terén is megfigyelhető eltérés: kontrollminta válaszadói közel kétszer akkora arányban tartanak részvényeket, mint a minta. Befektetési alapokba (befektetési jegyek) szintén a nem családi cégek fektettek gyakrabban. Ezzel szemben a kockázatosabb vagy összetettebb eszközöket – mint derivatívák, devizaügyletek, ETF-ek, certifikátok – gyakorlatilag egyik csoport sem használta egyáltalán a vizsgált KKV-k közül. Ez arra utal, hogy bár a nem családi vállalkozások előrébb járnak a befektetési hajlandóság és kockázatvállalás terén, alapvetően mindkét szegmens a széleskörűen ismert, hagyományos befektetéseket választja.

2016 és 2019 között az alábbi szignifikáns eltérések voltak megállapíthatóak a mintáknál az egyes befektetési eszközök szerint vizsgálva:

- **Részvény:** $\chi^2 = 4,243$, $df = 1$, $p = 0,034$; $V = 0,116$, $p = 0,034$;
- **Vállalati, banki kötvények:** $\chi^2 = 3,834$, $df = 1$, $p = 0,042$; $V = 0,140$, $p = 0,042$;
- **Állampapírok:** $\chi^2 = 8,432$, $df = 1$, $p = 0,004$; $V = 0,225$, $p = 0,004$.

A 2020 és 2023 közötti időszakban a vállalkozások által alkalmazott befektetési eszközök tekintetében újabb statisztikailag szignifikáns különbségek jelentek meg a minta és a kontrollminta között:

- **Részvény:** $\chi^2 = 4,416$, $df = 1$, $p = 0,036$; $V = 0,163$, $p = 0,036$;
- **Vállalati, banki kötvények:** $\chi^2 = 3,638$, $df = 1$, $p = 0,050$; $V = 0,148$, $p = 0,050$;
- **Állampapírok:** $\chi^2 = 6,012$, $df = 1$, $p = 0,014$; $V = 0,190$, $p = 0,014$;
- **Befektetési jegyek:** $\chi^2 = 4,800$, $df = 1$, $p = 0,028$; $V = 0,170$, $p = 0,028$.

Az empirikus eredmények alapján megállapítható, hogy a családi, illetve nem családi vállalkozások befektetési magatartása között a vizsgált időszak mindkét szakaszában statisztikailag szignifikáns, de jellemzően alacsony hatásmérettel bíró különbségek álltak fenn. A nem családi vállalkozások szisztematikusan nagyobb arányban fektettek be pénzeszközeiket, különösen részvényekbe, vállalati és banki kötvényekbe, valamint állampapírokba és befektetési jegyekbe, amely magasabb szintű pénzügyi tudatosságot és nagyobb kockázatvállalási hajlandóságot feltételez. Ezzel szemben a családi vállalkozások konzervatívabb eszközallokációs stratégiát követtek, és nagyobb arányban nem alkalmaztak semmilyen befektetési formát. A trendek alapján ugyanakkor mindkét vállalkozás kategória esetében megfigyelhető egy fokozatos nyitás a befektetések felé, különösen a 2020 és 2023

közötti időszakban, amely esetében magasabb hozamok voltak realizálhatók a korábbi évekhez mért összehasonlításban.

5. Összegzés

A kutatás empirikus eredményei alapján szignifikáns, egyenként jellemzően kis hatású különbségek mutathatók ki a családi és nem családi kis- és középvállalkozások pénzügyi menedzsment gyakorlataiból származó vizsgált tényezők között. A nem családi vállalkozások jellemzően formálisabb pénzügyi tervezési és kontrolling rendszereket alkalmaznak, szélesebb körben élnek külső finanszírozási lehetőségekkel, valamint aktívabb befektetési tevékenységet folytatnak, különös tekintettel a kockázatosabb eszközökre. Ezzel szemben a családi vállalkozások körében gyakoribb az informális, kevésbé strukturált pénzügyi menedzsment. Sok esetben nem állnak rendelkezésre a leggyakrabban előforduló terveken felül tovább formalizált tervek, hiányzik a kialakított kontrolling rendszer, valamint a finanszírozás források bevonásakor családi és tulajdonosi megoldások kerülnek előtérbe. A befektetési gyakorlatok terén is megfigyelhető az óvatosság és a kockázatkerülés. Az eredmények gyakorlati üzenete, hogy a családi kis- és középvállalkozások professzionalizációja – például formális pénzügyi tervek készítése, kontrolling rendszer bevezetése – hozzájárulhat a pénzügyi döntéshozatal támogatásához és a forrásbevonási lehetőségek bővítéséhez.

A kutatás korlátját a szűrt válaszadók elemszáma jelenti, amely részben korlátozhatta a megfigyelések általánosíthatóságát, illetve a következtető statisztikai próbák megfelelő pontosságát. További kutatási irányként megfogalmazható a jelenlegi eredmények mélyebb értelmezése és megerősítése, valamint új, exploratív jellegű empirikus vizsgálatok lefolytatása skálás kérdőíves kutatás keretében. Ezen vizsgálatok során részletesebben elemezhető válna a megfigyelés tárgyát képező vállalkozások pénzügyi menedzsment sajátosságai, különös tekintettel a beruházási döntésekre, a tulajdonosi kontrollra, a finanszírozási döntésekre, a kockázatvállalási hajlandóságra, valamint egyéb háttértényezőkre. Az így nyert adatok faktoranalízis révén történő dimenziócsökkentését követően (főkomponens-elemzés) klaszteranalízis (hierarchikus, nem hierarchikus, egyéb) alkalmazása segíthet a hasonló pénzügyi karakterisztikákkal rendelkező vállalkozáscsoportok azonosításában és részletes leírásában, valamint eltérések jellemzésében a minták között. Ez mélyebb betekintést biztosít a családi vállalkozások pénzügyi menedzsmentjének sajátosságaiba a magyarországi kontextusban, különös tekintettel az eltérő gazdasági környezetek hatására. A kutatás alapját képező nagy elemszámú adatbázis további lehetőséget biztosít az egyes gazdasági ciklusok során megjelenő pénzügyi teljesítmény jellemzésére számos pénzügyi mutató, mint változó értékelése mentén is egyaránt. A jelenlegi kutatásunk megfigyelései, kiegészítve a lehetséges kutatási irányok várható eredményeivel a hazai szakirodalom részletezésén felül értékes információkkal járhat akár szakpolitikai döntések segítésében és kutatási kérdések árnyalásában.

Irodalomjegyzék

- Anderson, R. C. – Reeb, D. M. (2003): Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500. *The Journal of Finance*. Vol. 58, No. 3, pp. 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Astrachan, J. H. – Zellweger, T. (2008): Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*. Vol. 56, pp. 1-22. https://doi.org/10.3790/zfke.56.1_2.1c

- Bogdány, E. – Szépfalvi, A. – Balogh, Á. (2019): Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. Vol. 50, No. 2, pp. 72-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- Chrisman, J. J. – Sharma, P. – Steier, L. P. – Chua, J. H. (2013): The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 37, No. 6, pp. 1249-1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Csákné Filep, J. – Karmazin, G. (2017): A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*. Vol. 4, No. 3, pp. 7-31.
- Csákné Filep, J. (2012a): A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai (Specialities of Family Business Finances). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. Vol. 43, No. 9, pp. 15-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.02>
- Csákné Filep, J. (2012b): *Családi vállalkozás – Fókuszban az utódlás*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Davies, H. – Ma, C. (2003): Strategic Choice and the Nature of the Chinese Family Business: An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry. *Organisation Studies*. Vol. 24, No. 9, pp. 1405-1435. <https://doi.org/10.1177/0170840603249003>
- Di Giuli, A. – Caselli, S. – Gatti, S. (2011): Are Small Family Firms Financially Sophisticated? *Journal of Banking and Finance*. Vol. 35, No. 11, pp. 2931-2944. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.03.021>
- Diéguez-Soto, J. – López-Delgado, P. – Rojo-Ramírez, A. (2015): Identifying and Classifying Family Businesses. *Review of Managerial Science*. Vol. 9, pp. 603-634. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0128-6>
- Donnelley, R. G. (1964): The Family Business. *Harvard Business Review*. Vol. 42, No. 4, pp. 93-105.
- Frank, H. – Lueger, M. – Nosé, L. – Suchy, D. (2010): The Concept of „Familianness”: Literature Review and Systems Theory-based Reflections. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 1, No. 3, pp. 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Gere, I. (1997): *Családi vállalkozások Magyarországon*. SEED Alapítvány
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton, M. M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, MA, USA.
- Kárpáti, Z. (2021): Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. No. 52, Vol. 3, pp. 53-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Kása, R. – Radácsi, L. – Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*. Vol. 97, No. 2, pp. 146-174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Koropp, C. – Grichnik, D. – Kellermanns, F. (2013): Financial Attitudes in Family Firms: The Moderating Role of Family Commitment. *Journal of Small Business Management*. Vol. 51, No. 1, pp. 114-137
- Leach, P. (2018): *Családi vállalkozások*. Kiadó: HVG Kiadó Zrt. ISBN:9789633045381

- Litz, R. A. (1995): The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*. Vol. 8, No. 2, pp. 71-81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- López-Gracia, J. – Sánchez-Andújar, S. (2007): Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms. *Family Business Review*. Vol. 20, No. 4, pp. 269-287. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00094.x>
- Mazzi, C. (2011): Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 2, No. 3, pp. 166-181. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001>
- McKinsey & Company (2023): The Secrets of Outperforming Family-Owned Businesses: How They Create Value – and How You Can Become One című jelentés, illetve cikk. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. (2006): Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*. Vol. 19, No. 1, pp. 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- O’Boyle, E. H. – Pollack, J. M. – Rutherford, M. W. (2012): Exploring the Relation Between Family Involvement and Firms’ Financial Performance: A Meta-analysis of Main and Moderator Effects. *Journal of Business Venturing*. Vol. 27, No. 1, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.002>
- Pukall, T. J. – Calabro, A. (2013): The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*. Vol. 27, No. 2, pp. 103-125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Qingmei, T. – Meitong, G. – Min, Z. (2024): Family Involvement in Management and Risk Taking of Family Firms: The Moderating Role of Kinship Composition. *Journal of Business Research*. Vol. 182, No. 3, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114759>
- Reddy, K. – Wellalage, N. H. (2023): Effects of Family Ownership and Family Management on the Performance of Entrepreneurial Firms. *Research in International Business and Finance*. Vol. 65. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.101977>
- Siebels, J-F. – zu Knyphausen-Aufseß, D. (2011): A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14, No. 3, pp. 280-304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. (2008): The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics. *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 11, No. 2, pp. 47-56. <https://doi.org/10.1108/NEJE-11-02-2008-B004>
- Vadnjal, J. – Glas, M. (2008): Financing of Family and Non-Family Enterprises: is it Really Different? *Electronic Journal of Family Business Studies*. Vol. 2, No. 1, pp. 39-57.
- Vajdovich, N. – Heidrich, B. (2021): Quo vadis? A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. Vol. 52, No. 11, pp. 13-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- Villalonga, B. – Amit, R. (2006): How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*. Vol. 80, No. 2, pp. 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

- Wang, L. – Tang, Y. – Chen, Y. – Wang, K. (2021): Be a Better Boss. Employee Treatment, Trust Level and Family Business Innovation: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*. Vol. 58. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101503>
- Westhead, P. – Cowling, M. (1998): Family Firm Research: Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 1, pp. 31-56. <https://doi.org/10.1177/104225879802300102>
- Wieszt, A. – Drótos, G. (2018): *Családi vállalkozások Magyarországon*. In: Társadalmi Riport 2018. Társadalmi Kutatási Intézet Zrt., TÁRKI, Budapest, pp. 233-247. <https://doi.org/10.61501/TRIP.018.13>
- Williams Jr, R. I. – Pieper, T. M. – Kellermanns, F. W. – Astrachan, J. H. (2018): Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, pp. 63-82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Winter, M. – Danes, S. M. – Koh, S. K. – Fredericks, K. – Paul, J. J. (2004): Tracking Family Businesses and Their Owners Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, No. 4, pp. 535-559. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00061-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00061-2)
- Wortman, M. S. (1994): Theoretical Foundations for Family-owned Business: A Conceptual and Research-based Paradigm. *Family Business Review*. Vol. 7, No. 1, pp. 3-27. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x>
- Yilmazer, T. – Schrank, H. (2010): The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Family and Economic Issues*. Vol. 31, pp. 399-413. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9224-1>
- Yu, A. – Lumpkin, G. T. – Sorenson, R. L. – Brigham, K. H. (2012): The Landscape of Family Business outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*. Vol. 25, No. 1, pp. 33-57. <https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zachary, R. K. (2011): The Importance of the Family System in Family Business. *Journal of Family Business Management*. Vol. 1, No. 1, pp. 26-36. <https://doi.org/10.1108/20436231111122263>
- Zellweger, T. (2017): *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Kiadó: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 783470716 (eKönyv formátum)

Jogforrások

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról: I. Fejezet: Bevezető rendelkezések, A kis- és középvállalkozások meghatározása 3. §
- Európai Bizottság (2003): A Bizottság ajánlása (2003. május 6.) a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározásáról. 2003/361/EC. 2. cikk.



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM



NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI
ÉS INNOVÁCIÓS HIVATAL



„A Kulturális és Innovációs Minisztérium 2025-2.1.1-EKÖP-2025-00028 kódszámú Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.”

VALÓS TÉNYEK A KERESETEKRŐL

Dr. Belyó Pál, professzor

Edutus Egyetem, Gazdálkodástudományi tanszék

email: belyo.pal@edutus.hu

Absztrakt

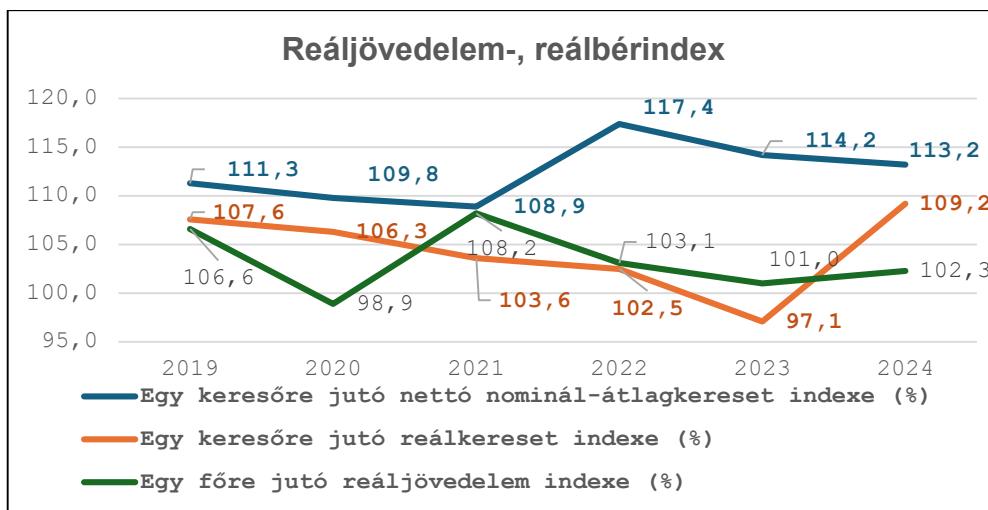
A béremelés minden évben fontos döntése a gazdaságpolitikának. A 2016-os hatéves bérmegállapodást sok kritika érte, mégis az idő igazolta a döntést. A 2024-es, a munkaadók és a szakszervezetek komplex, hároméves országos bérmegállapodása is kedvező megoldásnak tűnhetett, hiszen hosszabb távon a gazdaság stabilabb, termelékenyebb növekedését segítheti. 2025 évi gazdasági fejlődés lassulása a béremelés ellen hat, míg az árak növekedése a béremelést teheti indokolttá. A magyarországi munkaerőpiacot alapvetően befolyásolja a folyamatos minimálbér-emelés, amelynek komoly gazdasági és társadalmi hatásait, esetleges ellentmondásait figyelemmel kísérhetjük. A minimálbér-emelés a vállalatok részéről generálhatja a termelékenység javulását, a bérverseny fokozását és egyúttal a gazdaság fehéredését is. A kapcsolata a termelékenységgel lehet pozitív, és a hatékonyság javulása alapot adhat a magasabb bérekre. Vitatható lehet a minimálbér-emelés inflációs sokk-hatása, bár egyértelműen nem igazolható, hogy a vállalatok áthárítják a többletköltségeket a fogyasztókra.

1. Bevezetés

A munkaerőpiaci folyamatok értékeléséhez, a keresetek alakulásának előrejelzéséhez a makrogazdaság helyzetének áttekintése nélkülözhetetlen. A makrogazdasági mutatók az eltelt években kedvezőtlen irányban változtak. 2025-ban is jelentős elmaradások terhelik a fejlődést az egyes területekre koncentrált, és az előző években egyébként sikeresnek tűnő fejlesztések mellett. A változatlanul magas magyarországi infláció pedig a fiskális-monetáris zavarokra is utal. Ilyen környezetben a kívánatos bérszint elérése szinte lehetetlen.

A nemzetgazdasági szintű átlagkereset, illetve az inflációt is figyelembe vevő reálkereset-növekedés lassul és ez a gazdasági növekedést jelentősen meghatározó vásárlóerő gyengülését jelzi. A munkáltatók bérfizetési képessége gyengül, ez a gazdaság labilis állapotára is utal.

A keresetek emelkedését a termelékenység alakulásával összhangban érdemes értékelni. Évek óta a magyarországi munkatermelékenység nagy mértékben elmarad a keresetek növekedésétől, ez pedig egyértelműen azt mutatja, hogy erősödik a feszültség a gazdaságban és a társadalomban a fenntartható működés legtöbb területén. Egyre nehezebbé válik a finanszírozás, egyre nagyobb és drágább a működés fenntartásához szükséges források forrásbevonása. A keresetek várt és tervezett bővülésének realitását jól jelzi a gazdaság valamennyi területe, így a recesszió közelsége, az infláció kedvezőtlen szinten történt beragadása.



1. ábra: Reáljövedelem-, reálbérindex

Forrás: KSH adatai alapján, saját szerkesztés

A GDP csökkenése mutatja, hogy a piaci önszabályozó mechanizmus működéséhez és a növekedés stabilizálásához halaszthatatlan korrekciók kellenének a gazdaság egyensúlyának biztosítására és a versenyképesség megalapozására. A felzárkózás alapját a „termelési tényezők” fokozatos javítása képezheti, így a korszerű-versenyképes munkaerő. A megfelelő oktatáshoz, a korszerű egészségügyhöz, és a gazdaság versenyképessé tételéhez sok más egyéb is szükséges. A megoldatlan nehézségek között a növekedés egyértelmű korlátját jelentheti az egészségügyi és a közúti közlekedési infrastruktúra több évtizedes folyamatos leépülése is.

A gazdasági növekedés tervezett folyamatában nehézségeket okoznak a külgazdasági folyamatok, így különösen a németországi recesszió elhúzódása. 2024 végétől csökken az ipari termelés volumene. 2025 első félévében a kiigazított adatok szerint 0,1 százalékkal csökkent 2024 azonos időszakához képest csökkent a bruttó hazai termék. Jelentősen esik a nemzetgazdaság beruházási teljesítménye, és mintegy 20 százalékkal marad el a 2000-es szinttől.

A keresetek elmúlt évekbeli 10 százalék körüli emelkedésének realitását nem alapozzák meg a makrogazdasági tények. 2025-ben az előző évnél kisebb, 1,5 százalékos ipari termelés visszaesést, míg a mezőgazdaságban az év eddigi nagyon kedvezőtlen folyamatai ellenére 1-1,5 százalékos növekedést várunk. Az építőipar is csak 1-2 százalékkal, az idegenforgalom 3 százalék körül mértékben bővíthet, míg az informatikai-kommunikációs ágazat növekedése 6 százalék felett is lehet. A II. negyedévben a belföldi felhasználás összességében 3,8 százalékkal bővült. A háztartások tényleges fogyasztása 4,5 százalékkal nagyobb volt, de a bruttó állóeszköz-felhalmozás 7,0 százalékkal csökkent, az építési beruházások volumene, és a gép- és berendezésberuházásoké is visszaesett. 2025 év során a háztartások fogyasztása bővíthet 3,5-4 százalék között, az állóeszköz felhalmozás viszont az előző évihez hasonlóan csökken, bár annál kisebb, 5,5 százalék mértékben. A termelési és felhasználási folyamatok eredményeként az év második felében kedvezőbb helyzetben a bruttó hazai termék enyhe bővülése várható.

A havonta megjelenő kereseti adatok az infláció mellett fontos és ismert statisztika. Gyakoriak a pozitív, és negatív reakciók a munkavállalók, a munkaadói szervezetek részéről egy-egy kedvezőtlen adat megjelenésekor, ezért fontos lehet a keresetekkel kapcsolatos alapfogalmakat tisztázni. Vajon jobb, reálisabb-e a keresetek medián mutatója a tényleges keresetalakulás bemutatására.

Hangsúlyozni kell, hogy az átlagkereset magyarázatra szorul, értékelésénél tudni kell, hogy mit is jelent pontosan, hiszen az átlagtól eltérően értékelik keresetüket az egyes ágazatok munkavállalói. A nemzetgazdasági szintű átlagkereseti adat – a statisztika megfigyelés során mintegy 3.200 ezer munkavállaló adatát összesíti – ezért önmagában nem mutathatja a teljes képet a tényleges, országos kereseti viszonyokról.

A GDP csökkenése mutatja, hogy a piaci önszabályozó mechanizmus működéséhez és a növekedés stabillá válásához halaszthatatlan korrekciók kellenének a gazdaság egyensúlyának biztosítására és a versenyképesség megalapozására. A felzárkózás alapját a „termelési tényezők” fokozatos javítása képezheti, így a korszerű-versenyképes munkaerő. A megfelelő oktatáshoz, a korszerű egészségügyhöz, és a gazdaság versenyképessé tételéhez sok más egyéb is szükséges. A megoldatlan nehézségek között a növekedés egyértelmű korlátját jelentheti az egészségügyi és a közúti közlekedési infrastruktúra több évtizedes folyamatos leépülése is.

A gazdasági növekedés tervezett folyamatában nehézségeket okoznak a külgazdasági folyamatok, így különösen a németországi recesszió elhúzódása. 2024 végétől csökken az ipari termelés volumene. 2025 első félévében a kiigazított adatok szerint 0,1 százalékkal csökkent 2024 azonos időszakához képest csökkent a bruttó hazai termék. Jelentősen esik a nemzetgazdaság beruházási teljesítménye, és mintegy 20 százalékkal marad el a 2000-es szinttől.

A keresetek elmúlt évekbeli 10 százalék körüli emelkedésének realitását nem alapozzák meg a makrogazdasági tények. 2025-ben az előző évnél kisebb, 1,5 százalékos ipari termelés visszaesést, míg a mezőgazdaságban az év eddigi nagyon kedvezőtlen folyamatai ellenére 1-1,5 százalékos növekedést várunk. Az építőipar is csak 1-2 százalékkal, az idegenforgalom 3 százalék körül mértékben bővíthet, míg az informatikai-kommunikációs ágazat növekedése 6 százalék felett is lehet. A II. negyedévben a belföldi felhasználás összességében 3,8 százalékkal bővült. A háztartások tényleges fogyasztása 4,5 százalékkal nagyobb volt, de a bruttó állóeszköz-felhalmozás 7,0 százalékkal csökkent, az építési beruházások volumene, és a gép- és berendezésberuházásoké is visszaesett. 2025 év során a háztartások fogyasztása bővíthet 3,5-4 százalék között, az állóeszköz felhalmozás viszont az előző évihez hasonlóan csökken, bár annál kisebb, 5,5 százalék mértékben. A termelési és felhasználási folyamatok eredményeként az év második felében kedvezőbb helyzetben a bruttó hazai termék enyhe bővülése várható.

A havonta megjelenő kereseti adatok az infláció mellett fontos és ismert statisztika. Gyakoriak a pozitív, és negatív reakciók a munkavállalók, a munkaadói szervezetek részéről egy-egy kedvezőtlen adat megjelenésekor, ezért fontos lehet a keresetekkel kapcsolatos alapfogalmakat tisztázni. Vajon jobb, realisabb-e a keresetek medián mutatója a tényleges keresetalakulás bemutatására.

Hangsúlyozni kell, hogy az átlagkereset magyarázatra szorul, értékelésénél tudni kell, hogy mit is jelent pontosan, hiszen az átlagtól eltérően értékelik keresetüket az egyes ágazatok munkavállalói. A nemzetgazdasági szintű átlagkereseti adat – a statisztika megfigyelés során mintegy 3.200 ezer munkavállaló adatát összesíti – ezért önmagában nem mutathatja a teljes képet a tényleges, országos kereseti viszonyokról.

Teljes munkaidőben alkalmazásban állók keresete (ezer Ft/fő)						
	BRUTTÓ		NETTÓ		MEDIÁN	
	átlag- kereset	előző év=100 százalék	átlag- kereset	előző év=100 százalék	bruttó medián átlag- kereset	előző év=100 százalék
2019	356 286	111,3	236 931	112,9	280 000	111,3
2020	391 194	109,8	260 144	109,6	307 016	109,8
2021	425 915	108,9	283 234	109,1	335 000	108,9
2022	499 980	117,4	332 487	116,1	388 943	117,4
2023	571 182	114,2	379 836	115,7	450 000	114,2
2024	646 801	113,2	430 123	115,6	520 376	113,2

1. táblázat: Teljes munkaidőben alkalmazásban állók keresete

Forrás: KSH 20.1.1.39 Főbb kereseti adatok

Az elmúlt évek átlagkereseti adatai kedvező munkaerőpiaci folyamatokra utal. A pozitív folyamatos kereset-növekedés mellett azonban jelentős a különbség a legalacsonyabb és a legmagasabb keresetűek bére között, és a jövedelmi viszonyok alakulását vizsgálva akár nőhet is ez az „béröllő”.

2. A keresetek statisztikájának jellemző⁴

A hivatalos kereset statisztikának az átlagkereset az alapmutatója, de ez csak azt mutatja meg, hogy a munkáltatók által fizetett nemzetgazdasági keresettömeg egyenlő szétosztásával mekkora összeg jut egy munkavállalóra. A munkavégzésre irányuló jogviszony alapján fizetett kereset a munkavállaló közvetlen ellentételezését szolgáló javadalmazás. Ebbe soroljuk az alapbért, törzsbért (a keresetnek a munkavállaló teljesítményétől, illetve az általa ledolgozott munkaidőtől közvetlenül függő, a munkavállaló alapbérére, illetve az alkalmazott bérformán alapuló része), bérpótlékokat, kiegészítő fizetést (le nem dolgozott időre járó fizetés, például a fizetett szabadság), valamint jutalmakat, prémiumokat, és további pl. 13. havi fizetéseket. Nem tartoznak bele viszont a különböző béren kívüli juttatások, a cafeteria, a szép-kártya, a magánnyugdíjpénztári hozzájárulás, a cégautó stb.

Fontos az is, hogy a foglalkoztatottak közül kik szerepelnek az átlag kiszámításában. A teljességre utalna, hogy a havi kereseti adat a munkáltatók teljes körére vonatkozik, és tartalmazza az 5 fő alatti vállalkozásokban dolgozókat is. Ugyanakkor csak a teljes munkaidőben alkalmazottakra vonatkozik, pl. a 4 órában dolgozókra nem.

Az európai országok általában hasonlóan, a teljes munkaidős alkalmazottak kereseti adataiból számol. Ezzel a kereseti folyamatokat az eltérő munkaidő hatásaitól függetlenítik, így homogén csoport lehet képezni és a tendenciák, az adatok összehasonlíthatók. Megtalálhatók azonban a nem teljes munkaidőben foglalkoztatottak kereseti adatai és az eltérő munkaórák figyelembevételével kiküszöbölt ún. egyenértékes átlagkereseti adatok a KSH honlapján.

Torzítást jelenthet az átlagos adatok értelmezésében, ha nem vesszük figyelembe, hogy a kereset alapvetően az alkalmazotti léthez kapcsolódik. Ezért, mivel az egyéni vállalkozónak

⁴ https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/mun_modsz.html és a tanulmány mellékletében a KSH hivatalos módszertani leírását idézve

nincs keresete, így a kereseti adatokban nem is szerepelhet. A vállalkozók, cégtulajdonosok tulajdonosi jövedelmei – legyen ez osztalék, nyereség – ugyancsak kimaradnak a hivatalos kereseti adatokból. A társas vállalkozónak viszont lehet olyan keresete, amely a személyes közreműködésének bérként elszámolt juttatása.

A KSH a keresetekről számos fontos adatot közöl. A mediánkereset, a keresetek változása és a kereseti ütdők (kvittélések) szerinti kimutatás is elérhető.

A mediánkereset az bérek egyenlőtlen eloszlását szemléltetve hasznos mutató, így része a havi adatközlésnek. A mediánkereset azt az összeget mutatja, amelynél a munkavállalók fele többet, másik fele kevesebbet keres. A keresetek medián értéke jellemzően kisebb, mint kereset átlagos mutatójánál, és ez mutatja, mennyivel tér el az átlagtól eltérően keresők bére. Számszerűsítve a munkavállalók több mint a fele az átlag alatt keres. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók mintegy kétharmadának nem éri el keresete az országos átlagot.

A keresetek medián jelzőszáma sem képes azonban a kereseti viszonyok több fontos jellemzőjét megmutatni. A medián érték és az átlagkereset szembeállítása módszertanilag sem helyettesítheti egymást, hiszen mást mutat, bővítik a keresetekre vonatkozó információkat.

Az átlagszámításnak - az átlagkeresetek és a mediánkeresetek mellett - fontos kiegészítője a keresetek szóródásának, egyenlőtlenségének érzékeltetése. Erre szolgál a negyedévenkénti ún. kereseti ötödönkénti átlagkereset nagyságának kiszámítása. Ez megmutatja, hogy a keresetük nagysága szerint sorba rendezve a munkavállalókat, majd öt egyenlő számosságú csoportba sorolva mekkora az átlagkeresete az egyes csoportoknak. Ötszörös a különbség a legalacsonyabb és a legmagasabb keresetűek bére között.

A két szélső ötödbe tartozók átlagfizetésének aránya az előző évhez képest nem változott, mind a felső, mind az alsó ötödbe esők fizetése kisebb ütemben nőtt, mint a középső ötödkbe tartozóké. Ennek oka, hogy az alsó ötöd munkavállalóinak jelentős része garantált bérminimum körül keres, amely idén csak 10 százalékkal emelkedett, a felső ötödbe tartozók béremelkedése pedig a magas nominális értékek és a visszafogottabb nem rendszeres keresetek miatt szintén átlag alatti volt.

A KSH közzéteszi az átlagkereseti adatokat nemcsak a nemzetgazdaság egészére, hanem a munkáltatók, munkavállalók, az álláshely fontosabb jellemzői szerint is. Ezzel homogénebb csoportokra bontva vizsgálhatók a keresetek nagysága és változása. Az adatbázisokból elérhetőek ágazati, szakágazati szintű, a munkáltató gazdálkodási formája (vállalkozás, nonprofit, költségvetés), területi elhelyezkedése szerint adatok, sőt kutatható a munkavállaló kora, neme, foglalkozása, és lakóhelye szerinti kereseti adat is.

A keresetek alakulása				
Megnevezés	Bruttó átlagkereset		Nettó átlagkereset	
	forint/fő/hó	előző év azonos időszakához képest, százalék	forint/fő/hó	előző év azonos időszakához képest, százalék
2025. június				
Vállalkozás	704 300	9,7	484 100	9,5
Költségvetés	695 200	9,5	477 000	9,4
Nonprofit	730 000	10,7	505 500	10,6
Nemzetgazdaság összesen	704 400	9,7	484 200	9,6
Ebből:				
közfoglalkoztatottak	144 300	9,2	107 200	8,9
nem közfoglalkoztatottak	716 200	9,7	492 200	9,6
2025. január-június				
Vállalkozás	700 000	9	480 800	8,9
Költségvetés	665 700	9,2	456 900	9
Nonprofit	698 800	10,3	483 800	10,1
Nemzetgazdaság összesen	692 800	9,2	476 100	9
Ebből:				
közfoglalkoztatottak	143 700	8,4	106 500	8
nem közfoglalkoztatottak	704 200	9,1	483 800	9

2. táblázat: A keresetek alakulása

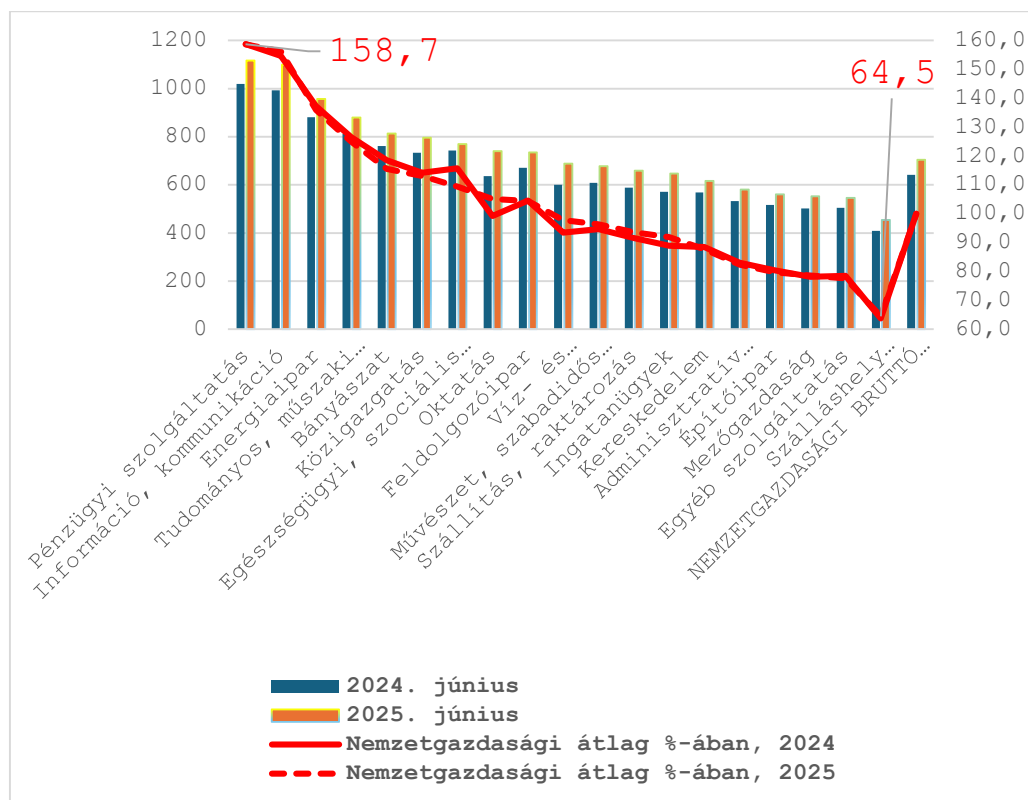
Forrás: KSH, saját szerkesztés

3. A hivatalos adatközlések

Pozitívnak érezhetők a folyamatosan növekvő átlagkereseti adatok, hiszen 2025. júniusában a teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete már 704.400 forint volt, és ez 9,7 százalékkal nagyobb lett mint egy évvel azelőtt. A nettó átlagkereset pedig 484.200 forintot ért el, ez 9,6 százalékkal magasabb volt, mint 2024. júniusban. A rendszeres (lásd melléklet) bruttó átlagkereset 655.600 forint lett, a vállalkozásoknál 650.400, a költségvetésben 658.300, a nonprofit szektorban 698.100 forint, kissé eltérő mértékben 9,4 és 9,2, illetve 10,6 százalékkal nőttek. A reálkereset (lásd melléklet) 4,8 százalékkal emelkedett a fogyasztói árak előző 12 havi 4,6 százalékos növekedése mellett. A bruttó mediánkereset (lásd melléklet) mint igen lényeges átlag, 567.700 forint, amely 10,3 százalékkal emelkedett. A nettó kereset mediánértéke 395.000 forintra nőtt -a mutató eltérő tartalma következtében - 10,5 százalékkal erőteljesebben.

2025. január-június átlagában a teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete 692.800 forint, a nettó átlagkeresete pedig 476.100 forintra tehető. A bruttó átlagkereset 9,2, míg a nettó kereset 9,0 százalékkal haladta meg az előző évit. Az átlagkeresetekkel kapcsolatos egyik első nyilvánvaló különbség az egyes ágazatokban meglévő jelentős kereseti eltérések. A keresetek változásában az ágazatok közötti különbségek is mérhetőek. Így a bérnövekedés - pedagógusbérek januári emelésének hatására - az oktatásban volt a legnagyobb mértékű és a

legtöbb munkavállalót érintő. Az egyébként is magas átlagkeresettel rendelkező ágakban – az energiaparban, a pénzügyi tevékenységekben, a bányászatban, az információ és kommunikáció szektorokban – a többi ághoz viszonyítva nagyobb volt a 15 százalék feletti béremelésben részesült dolgozók aránya.



2. ábra: Ágazati keresetek aránya a bruttó nemzetgazdasági átlaghoz

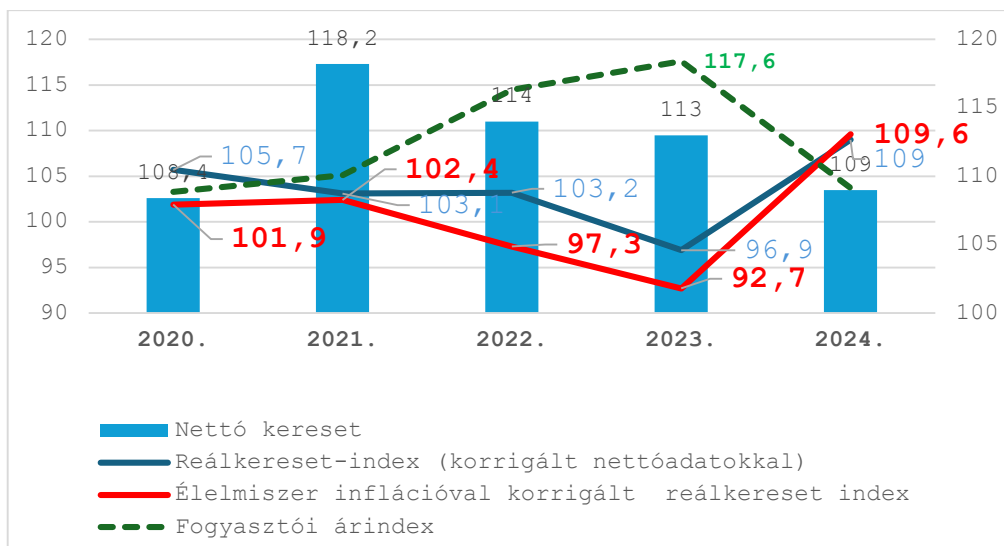
Forrás: KSH, saját szerkesztés

A nemzetgazdasági átlaghoz mérten a pénzügyi tevékenységek „átlagos keresete” mintegy 60 százalékkal magasabb, míg a szálláshelyszolgáltatásban az átlaghoz képest 65 százalékkal alacsonyabb.

Mérséklődött a feldolgozóiparban a keresetnövekedés, itt volt az egyik legalacsonyabb a 15 százalék feletti bérnövekedéssel rendelkezők aránya, és itt az egyik legmagasabb a csökkenő keresetű munkavállalók aránya, emellett pedig is. A dolgozók több mint egynegyedének visszaesett a keresete a közigazgatás-védelem ágban, mert a nem rendszeres keresetek átlaga egy év alatt nominálisan is csökkent, és emellett az előre ütemezett béremelések köre is beszűkült.

Nemzetgazdasági szinten a kedvezményekkel korrigált nettó kereset átlagának növekedése elmaradt a bruttó átlagkereset növekedésétől, mert az adó- és járulék kedvezmények – a kedvezmények legnagyobb súlyú családi kedvezménnyel együtt – részben maximáltak és nem emelkednek a bruttó bérekkel azonos arányban.

Kedvezőtlen változás az is, hogy 21 százalékról 36 százalékra emelkedett azok aránya, akiknek reálértéken csökkent a nettó keresete, egyrészt a nominális keresetek mérsékeltebb, másrészt az infláció változatlan következtében.



3. ábra: A foglalkoztatottak reálkeresetének alakulása (előző év: 100%)

Forrás: KSH, saját szerkesztés

Figyelemre méltó a reálkereseti index alakulása. Amennyiben az átlagos infláció helyett az élelmiszer fogyasztói árváltozás indexével számolunk, érezhetően rosszabb a reálkereset alakulása. Ez egyértelműen utal arra, hogy az alacsonyabb keresetűek reálbére a fogyasztási szerkezetük miatt lényegesen rosszabb lehet.

4. Új vizsgálati szempontok

A keresetek közötti nagyon komoly különbségek bemutatását és megértését segíti a KSH új un. „kísérlet statisztikájában” közzétett elemzés.⁵ Ennek során a 2025. I. negyedévi adatok mélyebb elemzése során több fontos jellemzőt is megállapítottak. Így pl. azt, hogy bár a keresetek dinamikusán, de az előző negyedévekhez képest lassuló ütemben nőttek. A teljes munkaidőben foglalkoztatottak bruttó átlagkeresete nominálisan 9,2 százalékkal bővült, de ez 5 százalékponttal maradt el az előző évitől. Fontos az, hogy a változásban lényeges szerepe volt a minimálbér- és a garantált bérminimum 9 és 7 százalékos emelésének, valamint a közszolgáltatói ágakban előre beütemezett béremeléseknek, azaz a köznevelésben végrehajtott pedagógus béremelés második ütemének.

Az is szerepet játszik a növekedésben, hogy a pótlólagos munkaerő-keresletnek komoly bérfelhajtó hatása volt néhány ágazatban.

Eddig kevésbé volt köztudott, hogy a jelentős növekedési különbségek vannak a napi munkaidő hosszát figyelembe véve. Így a teljes munkaidősök több mint négyötödének emelkedett a bruttó keresete, sőt több mint felének 5,0 és 24,9 százalék között. Az is figyelemre méltó, hogy egy év alatt 17,2 százalékponttal csökkent a 15 százaléknál többet keresők aránya, míg az ennél kisebb béremelésben részesültek aránya mintegy 6 százalékponttal nagyobb lett.

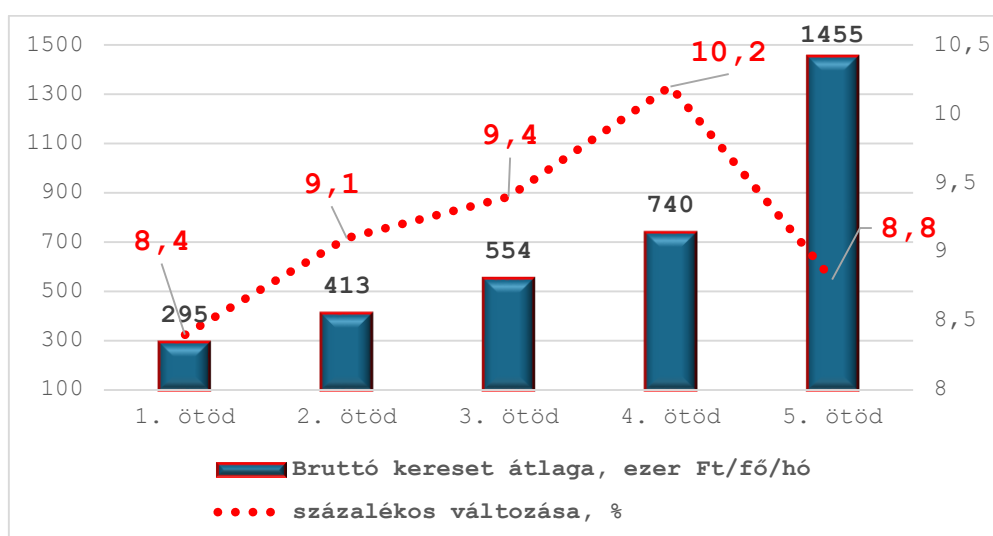
A keresetek változásában fontos a munkában eltöltött idő függvényében meghatározott törzsbér, a bérpótlékok nagysága, valamint a jutalmak összege, valamint azok időzítése-elmaradása is. A kereset alakulásának fontos tényezője a foglalkoztatott feladatköre, a munkahely és a foglalkoztató változása is.

⁵ A keresetek változásának eloszlása Magyarországon, 2025. I. negyedév Közzétéve: 2025. június 20. <https://www.ksh.hu/s/kiserleti-statisztika/kiadvanyok/a-keresetek-valtozasanak-eloszlasa-magyarorszagon-2025-i-negyedev/>

Feltehetően a gazdasági növekedés jellemzőihez kapcsolódva a keresetváltozás 2025 első negyedévi eloszlásába két fő összetevő volt, mégpedig a rendszeres és a nem rendszeres jövedelem (jutalom, bónusz, 13. és további havi kifizetések) visszafogottabb növekedése.

A KSH 2024 tavaszától negyedéves gyakorisággal kísérleti statisztikaként publikálja a teljes munkaidős álláshellyel rendelkező magánszemélyek éves keresetváltozásának eloszlását. Ennek célja, hogy az átlagkeresetváltozás mögött meghúzódó különbségeket is bemutassa, ugyanis nemcsak magának a keresetek nagyságának, hanem az egyes munkavállalók éves keresetváltozásának is jelentős a szóródása.

A keresetek változása mögött nem kizárólag az alapszabvány változása áll, jelentősen befolyásolja például a munkában eltöltött idő függvényében a törzsbér, a bérpótlékok nagysága, valamint a jutalmak összege, azok kifizetésének időzítése, vagy éppen elmaradása. Az ilyen típusú adatközlés kuriózumnak számít az európai gyakorlatban.



4. ábra: A havi bruttó keresetek megoszlása kvantilisenként 2025 első felében

Forrás: KSH, saját szerkesztés

2025. január–májusában már vannak Budapesten olyan kerületek, ahol bruttó 1 millió forint fölé emelkedett az átlagkereset, az ország legrosszabbul kereső járásaiban viszont 400 ezer forint körül keresnek dolgozók.

Ennek keretében a minimálbér 2025-ben kisebb ütemben, 9 százalékkal emelkedett, majd 2026-ban 13 és 2027-ben 14 százalékkal növekedhet. Kérdéses, hogy lesz-e korrekció a 3 éves minimálbér-emelési tervben. Biztos azonban, hogy a minimálbér jelentősen növekedése mellett az átlagbér emelkedése ettől el fog maradni, és egyre többen lehetnek azok, akiknek a bére a kötelező legkisebb bérszintre csökken. Elképzelhető, hogy 2027-re 1 millió 130 ezer munkavállaló legfeljebb garantált bérminimumot keres.

A keresetek nagysága, összetevői, időbeli alakulása az egyik leginkább eltérő értelmezésekre, vitákra okot adó mutatókkal értékelhető gazdasági-társadalmi jelzőszám-rendszer. A többféle mutató, ezek tartalma és hatásai folyamatos elemzések tárgyai.

5. A minimálbéremelés gazdasági alapjaihoz

Fontos gazdaságpolitikai döntés az éves BÉREMEELÉS és főként a minimálbér és a garantált bérminimum emelése - ami közvetlenül egymillió munkavállalót érint. Végig kell gondolni az következő évi emelés gazdasági és társadalmi hatásait, utalva az elméleti és a gyakorlati megközelítések közötti ellentmondásokra.

A munkaadók és a szakszervezetek tavalyi komplex, hároméves országos bérmegállapodása is kiegyensúlyozott megoldásnak tűnhetett, ami hosszabb távon stabilabb, termelékenyebb gazdaságot eredményezhet. Eszerint a minimálbér 2025-ben kisebb ütemben, 9 százalékkal emelkedett, majd 2026-ban 13 és 2027-ben 14 százalékkal emelkedik.

A 2025-ös kötelező legkisebb munkabér és a garantált bérminimum havi bruttó 290.800 forint, a garantált bérminimum pedig havi bruttó 348.800 forint. A bejelentett 3 éves terv szerint 2026-ban a minimálbér bruttó összege 328.600 forint, nettó összege várhatóan körülbelül 218.519 forint lesz. A tényleges kifizetés pár forinttal eltér majd a bérszámfejtési kerekítések miatt és ha a 2026-os adó-, és járulékszabályok módosulnak, az felülírja a nettó összeg pontos értékét.

A nettó bér eltérhet a speciális SZJA-mentességek vagy családi kedvezmények, így például a 25 év alattiak adómentessége, a többgyermekes anyák kedvezményei vagy a 2026-tól bővülő anyai adómentességi kör miatt is. A hatályos törvények következtében a 2026-os minimálbér nettó értéke esetleg magasabb lehet a kedvezmények nélküli alapértéknél. A számítások a 15 százalékos SZJA és a 18,5 százalékos tb-járulék mértékével történik.

A 2025 év kedvezőtlen gazdasági helyzete kérdésessé teheti, hogy lesz-e korrekció a 3 éves minimálbér-emelési tervben. Nem lényegtelen a bérváltozásoknak a termelékenységgel és az inflációval összefüggő kérdései. A minimálbéremelés egyébként még munkajogi szempontból is érdekes, hiszen módosulhatnak a munkaszerződések egy emelkedő minimálbér-szinttel, és az adó- és társadalombiztosítási jog területe is érintett.

A folyamatok alapján egyre több lesz a minimálbéren és bérminimumon foglalkoztatottak száma a gyors bérfelzárkózás következtében. A korábbi tervek szerint:

- 2026. január 1-jétől a bruttó minimálbér 328.600 forint, nettó 218.519 forint.
- 2027. január 1-jétől a bruttó minimálbér 374.600 forint, nettó 249.109 forint.

A kormányzati terv szerint 2027-re a minimálbér a rendszeres átlagbér felére emelkedhet a 2024 évi 44 százalékról. Ehhez azonban a minimálbérek gyorsabban kell növekedni, mint az átlagbérek, azonban következményként többen lesznek, akik a legkisebb bért kapják. Számszerű becslések szerint:

- a 2025 évi 214 ezerről 2027-re 341 dolgozó lesz minimálbéres, és
- a jelenlegi 325 ezer fős garantált bérminimumosok száma 600 ezernél nagyobb.

Eközben a két bérkategória között lévő 199 ezres létszám mintegy 10 százalékkal csökken. Amennyiben a minimálbér jelentősen növekszik 2027-ig, és az átlagbér bővülése ettől elmarad, egyre többen lesznek, akiknek a bére a kötelező legkisebb bérszintre süllyed. 2027-re 1 millió 130 ezren lehetnek azok, akik legfeljebb garantált bérminimumot keresnek. Vagyis az idei évhez képest több mint 50 százalékkal nőne azoknak a száma, akiknek a bérét a VKF-üléseik határozzák meg.

A gazdaság növekedésének lassulása, a bizonytalan fejlődés miatt a keresetek alakulása is nehezen tervezhető. A lehetőségeket azonban jelezhetik a makrogazdaságban alakuló részben kedvezőtlen fiskális és monetáris folyamatok.

6. Bizalomhiányos vállalati gazdálkodás

A vállalati gazdálkodás mutatói arra utalnak, hogy a gazdálkodáshoz szükséges forrás-szerzés nehézségei, a munkaerőpiac feszessége továbbra sem javultak. Az előző évi egyes területeken jelentkező munkaerőhiányt most várhatóan felváltja a visszaeső termelés következtében fokozódó elbocsájtási hullám, amire már példákat találunk. Az első félévben kezdődő munkaerő-szűkítés folytatódhat év végéig és így kissé növekedni fog a munkanélküliség és érezhetően lassul a bérnövekedés üteme, ennek pedig érezhető hatása lesz majd minden ágazatban a keresetek alakulására.

Az év második felére és a jövő évi folyamatokra kedvező, hogy javult a hangulat a németországi vállalatok körében. Az IFO üzleti hangulat index augusztusban 89 pontra emelkedett a július

88,4 pont után. A német gazdaság lassan talál magára, a feldolgozóiparban a vállalatok bizakodóbbak, bár a jelenlegi üzlet még rosszabbul alakult, elégedetlenek a megrendelés-állománnyal. Az index javult a szolgáltatási szektorban. A kiskereskedelmi szektorban is javult az üzleti környezet, a várakozások kevésbé pesszimisták. Az építőiparban is folytatódott az üzleti környezet javulása, de azt még mindig a pesszimizmus jellemzi. A fogyasztói hangulat indexe azonban egyértelműen csökken.

2025 júliusában a 15–74 éves foglalkoztatottak átlagos létszáma 4 millió 712 ezer főt tett ki. A munkanélküliek száma 211 ezer fő, a munkanélküliségi ráta 4,3 százalék volt. A második negyedévben a foglalkoztatottak átlagos létszáma a 15–74 évesek körében 4 millió 661 ezer fő, azaz 49 ezer fővel kevesebb volt, mint egy évvel megelőzően. A férfiak körében a foglalkoztatottak száma 29 ezer, a nők körében 20 ezer fővel mérséklődött. A 15–74 éves munkanélküliek száma 219 ezer fő, a munkanélküliségi ráta pedig 4,5 százalék volt, a férfiak esetében 4,6 százalék, a nőknél 4,3 százalékos. A hazai elsődleges munkaerőpiacon 4 millió 506 ezer fő dolgozott, mely 41 ezerrel elmaradt az előző év azonos időszakához képest. A közfoglalkoztatottak létszáma 69 ezer fő, a külföldön dolgozóké pedig 105 ezer fő volt. A 2025. május–júliusi időszakban a 15–74 éves munkanélküliek száma 212 ezer fő, a munkanélküliségi ráta pedig 4,3 százalék volt. A munkakeresés átlagos időtartama kissé csökkent 11,5 hónapra, a munkanélküliek 42,5 százaléka keresett 3 hónapnál rövidebb ideje munkahelyet, és közben mintegy 31 százalékuk egy éve mégsem talált munkát.

2025 első negyedévében a bevándorlók száma kismértékben elmaradt a kivándorlókétól, a tavalyi évhez hasonlóan a legtöbbet Ázsiából jöttek. Az elmúlt öt negyedévben a kivándorló magyarok száma mindig meghaladta a visszavándorlókét.

Magyarországon az üzleti szektor kilátásai az év első felében tovább romlottak. A cégek áremelési tervei a korábbiaknál kisebb mértékű emelést jeleznek. Az iparban és az építőiparban működő vállalkozások az év végéig nem látnak kedvező fejlődési lehetőségeket, csak a kereskedelem és az üzleti szolgáltatások területén működő cégek bizakodnak a fejlődésben.

Néhány makrogazdasági mutató (előző év = 100százalék)

	2022.	2023.	2024.	2025.*	2026.*
GDP volumen alakulás	104,6	99,5	100,5	100,5-100,8	102,8
Háztartások fogyasztása	106	97	105,1	103,9	104,2
Bruttó átlagkereset	106,5	107	113,2	109,2	110,5
Munkanélküliségi ráta	3,6	4,0	4,5	4,7	4,9
Fogyasztó árszínvonal alakulása	114,5	117,6	103,7	104,9	103,5

3. táblázat: Néhány makrogazdasági mutató (előző év = 100%)

Forrás: KSH, MNB

*/ saját számítás, előrejelzés

7. Következtetések - összegzés

A legfelső jövedelmi ötödhöz tartozók mintegy négyszer többet költöttek egyéni fogyasztásra, mint a legalsó ötödben lévők. A szegénység vagy társadalmi kirekesztődés kockázatának kitettek aránya a KSH mérése szerint a lakosság egyötödét teszi ki. Az átlagos megélhetési szinthez (fajlagosan 1 főre egy hónapban) szükséges összeg a középső jövedelmi ötödben 212 ezer forint. Újra élénkül a nem legális jövedelemszerzés gyakorlata. Érezhetővé vált az

elszegényedés növekvő veszélye. Az átlagnyugdíj összegének (238.400,-Ft) az átlagkeresethez viszonyított aránya folyamatosan csökken, 2025 közepére 50 százalék alá csökkent.

A jövedelem eloszlásának alakulása nem vált kedvezőbbé az elmúlt években, a munkajövedelmeknek változatlanul mintegy harmadát a felső foglalkoztatotti ötöd és a tőkejövedelmek kilencven százalékát pedig a legfelső jövedelmi tizedhez tartozók élvezik. A magyar háztartások megtakarításaikból az első negyedévben 368 milliárd forintot helyeztek külföldi befektetésekbe, így ez az állomány 7.000 milliárd forint fölé emelkedett. Ez pedig azt jelzi, hogy a hazai kisbefektetők a forint tartós leértékelődési pályáját feltételezik. A 2026-os parlamenti választások közeledtével feltehetően növekedni fog a forint volatilitása, ezzel az infláció alakulása és az alapkamat is bizonytalan.

Visszatekintve az elmúlt évtizedek gazdasági változásaira, és a munkaerőpiaccal, a keresetekkel összefüggő folyamatokra egyértelműen az egész társadalmat érintő leszakadást tapasztaljuk. Sajnos itt van az egészségügyi katasztrófa veszélye, az infrastruktúra érthetetlen lemaradása, a foglalkoztatás bővülésétől elmaradó bérszínvonal. Az anyagi források szűkössége továbbra is nehézségeket okoz majd e terület fejlesztésében és az EU országai között a sereghajtók között lehetünk a továbbiakban.

Irodalomjegyzék

Alkalmazásban állók keresete

20.2.2.9. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete a munkáltató székhelyének elhelyezkedése alapján, vármegye és régió szerint, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

20.2.2.10. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók kedvezmények nélküli nettó átlagkeresete a munkáltató székhelyének elhelyezkedése alapján, vármegye és régió szerint, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

Országos adatok - Gazdasági aktivitás - Alkalmazásban állók száma - BRUTTÓ ALAPBÉREK ÉS KERESETI ELEMÉK - NETTÓ ÁTLAGKERESET - Gazdasági aktivitás - Alkalmazásban állók száma- ALKALMAZÁSBAN ÁLLÓK KERESETE

Bruttó alaphérek és kereseti elemek

20.2.1.51. Az alkalmazásban állók bruttó keresettömege, létszáma és egyenértékes bruttó átlagkeresete, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

Bruttó átlagkereset

20.2.1.48. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.49. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete a munkavállalók főbb demográfiai jellemzője szerint, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

20.2.1.50. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete az álláshely főbb jellemzője szerint, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

Bruttó munkajövedelem

20.2.1.56. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó munkajövedelme nemzetgazdasági áganként, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

Keresetek

20.2.1.41. Főbb kereseti adatok – munkáltatók teljes körénél, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.42. Főbb kereseti adatok – vállalkozások, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.43. Főbb kereseti adatok – költségvetés, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.44. Főbb kereseti adatok – nonprofit szervezetek, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.45. Főbb kereseti adatok – a legalább öt fős vállalkozások, költségvetési intézmények és a foglalkoztatás szempontjából jelentős nonprofit szervezetek, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.46. Közfoglalkoztatásban foglalkoztatottak főbb kereseti adatai, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

Kereset statisztika módszertani dokumentációja

https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=110&p_ot_id=100&p_obj_id=ABCA és kapcsolódó STADAT-táblák - tájékoztatási adatbázis kapcsolódó adatkörei - kapcsolódó kiadványok - kapcsolódó adatvizualizációk

A keresetstatisztika revíziója 2025.05.20.

KSH összefoglaló táblák - (STADAT)

20. Munkaerő – Központi Statisztikai Hivatal

20.2.1.1. A munkaerőpiac legfontosabb évközi adatai, negyedévente (2021. I.–2025. I.)

Munkaerőköltség

20.2.1.58. Munkaerőköltség-indexek alakulása, negyedévente (2021. I.–2025. I.)

Nettó átlagkereset

20.2.1.52. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók nettó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként, havonta valamint havi és negyedévente kumulált (2021. január–2025. május)

20.2.1.53. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók nettó átlagkeresete a munkavállalók főbb demográfiai jellemzője szerint, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

20.2.1.54. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók nettó átlagkeresete az álláshely főbb jellemzője szerint, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

Rendszeres bruttó átlagkereset

20.2.1.55. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók rendszeres bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként, negyedévente kumulált (2021. I.–2025. I.)

Melléklet

A KSH kereset-statisztikájának fogalmi meghatározásaiból:

Kereset:

munkavégzésre irányuló jogviszony alapján a munkavégzés közvetlen ellentételezését szolgáló javadalmazás: alaphér és egyéb jogcímenekén fizetett kereseti elemek (bérpótlék, kiegészítő fizetés, prémium, jutalom, 13. és további havi fizetés) összege.

Bruttó kereset:

A személyi jövedelemadó, társadalombiztosítási járulékot (2020 júliusa előtt: egészségbiztosítási és nyugdíjjárulékot, valamint munkaerőpiaci járulékot) is tartalmazó kereset.

Nettó kereset:

Nettó kereset - kedvezmények figyelembevételével: a bruttó keresetből a munkavállalót terhelő tényleges közterhek, azaz a társadalombiztosítási járulék (2020 júliusa előtt: munkaerőpiaci járulék, egészségbiztosítási és nyugdíjjárulék), továbbá a személyijövedelemadó-előleg levonásával számított kereset. Az adókedvezmények hatását, valamint az adó- és a járulékmentességeket is figyelembe vesszük

Nettó kereset - kedvezmények figyelembevétele nélkül: a bruttó keresetből a munkavállalót terhelő általános kulcsokkal számított közterhek, azaz a társadalombiztosítási járulék (2020 júliusa előtt munkaerőpiaci járulék, egészségbiztosítási és nyugdíjjárulék), továbbá a személyijövedelemadó-előleg levonásával számított kereset. Az adókedvezmények, valamint az adó- és járulékmentességek hatását nem vesszük figyelembe a számításnál.

Rendszeres kereset:

a (teljes) kereset és az ún. nem rendszeres kereseti elemek (prémium, jutalom, 13. és további havi fizetés) különbsége.

Mediánkereset:

az adott állománycsoportba tartozók a (havi számfejtett) keresetük nagysága szerinti sorba rendezésével kapott középső kereseti érték, vagyis az a kereset, amelynél a sokaság fele nagyobb, fele pedig kisebb keresettel rendelkezik. Ha eltérő megjegyzés nincs, a közölt adat havi vonatkozású (kumulált időszakok esetén is), és a teljes munkaidőben alkalmazásban állókra vonatkozik. (Havi keresetstatisztikában 2019-től érhető el. 2019 előtt az adatok forrása a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat egyéni bérekre és keresetekre vonatkozó adatgyűjtése.)

Átlagkereseti index:

a KSH tradicionálisan a főátlagindexet publikálja az átlagkereset változásának mutatójaként, amely az előző év azonos időszakához viszonyított százalékos változást fejezi ki. Az átlagkereset-változás indexe így a két időszak közötti létszámarány eltolódás és a tényleges keresetváltozás hatását együttesen tükrözi.

Teljes munkaidőre számított egyenértékes bruttó átlagkereset:

a teljes munkaidőben alkalmazásban állók számfejtett keresettömegének, valamint a nem teljes munkaidőben alkalmazásban állók és a havi 60 munkaóránál rövidebb munkaidőben foglalkoztatottak teljes munkaidős teljesítésre átszámított keresettömegének és az adott állománycsoportok összesített átlagos állományi létszámának hányadosa. A részmunkaidősek keresetének teljes munkaidő egyenértékre átszámítása a munkavégzésre irányuló megállapodásban rögzített heti munkaóra alapján történik a havi keresetstatisztikában.

Férfiak és nők közötti kereseti rés (hazai számítási módszer):

a férfiak és a nők havi bruttó átlagkeresetének különbségének és a férfiak havi bruttó átlagkeresetének a hányadosa.

Pedagógus bérarány mutató:

a köznevelésben – az iskolai előkészítő, az alapfokú és az általános középfokú oktatásban, illetve az oktatást kiegészítő tevékenység szakágazatokban – tanító csecsemő- és kisgyermeknevelők, óvodapedagógusok, általános iskolai tanárok, tanítók, középiskolai pedagógusok, gyógypedagógusok, konduktorok, és pedagógiai szakértők, szaktanácsadók és oktatási-nevelési tevékenységet folytató egységek vezetői teljes munkaidőre számított egyenértékes bruttó átlagkeresetének aránya a diplomás munkavállalók (FEOR '08 alapján felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozásúak) átlagának százalékában.

A MAGYAR ÁLLAMI EGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÓRENDSZER ELŐIRÁNYZAT- ÉS PÉNZGAZDÁLKODÁSÁBAN VÉGBEMENŐ VÁLTOZÁS AKTUÁLIS KÉRDÉSEI

Csala Elvira, PhD. hallgató

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

email cím: csala.elvira@gmail.com

Absztrakt

A költségvetési szervezeteket érintő államháztartási számviteli-, kincstári számlavezetési- és előirányzat gazdálkodási rendszerben történt változások a közfinanszírozott egészségügyi rendszer gazdálkodásában is jelentős fejlődést eredményeztek. A jogszabályi környezetben történő változtatások a gazdasági események egységes elszámolása, az eredményszemléletű könyvvitel és a vezetői információs rendszerben kulcsszerepet játszó kontrolling folyamatok szerepének erősödése felé irányulnak. Tanulmányom bemutatja az államháztartási gazdálkodás- és számvitel területén végbement átalakulási folyamat főbb szabályozási mérföldköveit, ezek hatását és a rendelkezések végrehajtását biztosító informatikai fejlesztések főbb irányvonalát és várható eredményeit. Az egészségügyi helyzetének átfogó bemutatásától kezdve néhány konkrét példáig bezárólag kitér az ágazatra jellemző néhány speciális gazdasági esemény elszámolására és értékelésére.

1. Általános körkép a magyar egészségügyi ágazat aktuális helyzetéről

A 2025. év magyar egészségügyi rendszerének néhány fő jellemzője bemutatásával igyekszem megvilágítani azt, hogy jelenleg milyen külső és belső környezeti tényezők határozzák meg a kórházak gazdálkodását. Bemutatom, hogy milyen kihívások érik az ágazatot és milyen válaszokat ad ezekre az ellátás szervezéséért és a finanszírozásért egyaránt felelős kormányzat.

Mindenekelőtt szükséges kiemelni, hogy a hazai egészségügyi ellátó rendszerben a humán erőforrással való ellátottság minőségéről elmondható, hogy az orvosok mellett az egészségügyi szakdolgozók is kiemelkedő, világszínvonalú tudással rendelkeznek. Az egészségügyi ellátórendszer működőképességének egyik alapfeltétele a megfelelő számú és végzettségű egészségügyi szakember megléte. (Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021)

Az egészségügy humán erőforrásának megfelelő szintű biztosítása az egészségügyi szolgáltatások minőségének és biztonságának az alapfeltétele. Az utóbbi években – a társadalom és az egészségügy átalakulásával szinkronban – jelentősen megváltoztak az egyes egészségügyi foglalkozásokkal szemben támasztott követelmények. (Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021) Annak szemléltetésére hogyan változott a foglalkoztatottság az utóbbi években egy statisztikai adatot emelnék ki, mégpedig az orvosok létszámának és korösszetételének alakulását 2022-2024 között. A KSH létszámjelentés adataiból kiderül, hogy az összes orvos létszám 40.671-ről jelentősen emelkedett az utolsó két évben 43.123 főre. Azonban figyelemreméltó, hogy a növekedést a 35-39 éves és a 70 év fölötti korcsoportban történő előbbiben 17, utóbbiban 32 százalékos emelkedés teszi ki, a 40-69 életkor közötti korcsoportokban mérsékelt visszaesés tapasztalható. (KSH, STADAT, 2024)

Sokakat meglephet, de már Budapesten és vonzáskörzetében is komoly szakápoló hiány alakult ki, emiatt elkerülhetetlen volt a szakdolgozói bérrendezés. A korábbi tízszer tizenhetes bértábla és a minimális 140.000 Ft-os kezdő kategóriás bér nem volt kellően rugalmas és versenyképes. ennek mértékét a minimálbér éves emelése már jó ideje meg is haladta Az új szakdolgozói bértábla volt most csupán öt kategóriából áll és sávós ajánlás (tól-ig határ) ugyan van, de egy pályakezdő bére is 400.000 Ft-al kezdődik. Négyszeresére, 330.000 Ft-ról 2.200.000 Ft-ra emelték az orvosok bérét is. Az OECD adatai szerint az orvosok bére 2021-ben 4,69-szerese volt az átlagbérenek, ami a legmagasabb az OECD-

országok között. Ezenkívül 2022-ben és 2023-ban is jelentősen emelkedett az orvosok bére, amit a hivatkozott OECD adatok még nem is mutattak. (OECD, 2021)

Prágában a GLOBSEC Forumon az elemző szervezet kutatási eredményeit, az ún. Egészségügyi Felkészültségi Index (HRI) elnevezésű mutatót, amelynek fő konklúziója az volt, hogy az egészségügyi felkészültségben az EU tagországok között éles különbségek vannak, és különösen nagy a szakadék a Közép-Kelet-Európa (KKE) és Nyugat-Európa között. (Csala E.-Cseh B., 2025) A 2023. évi adatok elemzéséből kiderül, hogy a vizsgált országok közül Bulgária, Lengyelország és Lettország teljesített a legrosszabbul. A jelentés az infrastruktúra, az egészségügyi finanszírozás és a felkészültség terén mutatkozó jelentős hiányosságokat emeli ki. A szlovákiai egészségügy az ötödik legrosszabb egész Európában, csak Romániát, Lettországot, Lengyelországot és Bulgáriát előzi meg, míg hazánk a hetedik legrosszabb helyen áll még a fentiekén túl Litvániát megelőzve derült ki a tanulmányból. (Healthcare Readiness Index 2023) A GLOBSEC HRI az országok jelenlegi (Readiness Today) egészségügyi igényeknek való megfeleléseit méri fel, illetve felkészültségüket a jövőbeli kihívásokra. (Readiness Tomorrow). Azokat a tényezőket értékeli, amelyekből általában összetevődnek a működési és gazdálkodási rendszerek, ilyenek például a finanszírozás, a humán erőforrás ellátottság és a diagnosztikai-, továbbá üzemeltetési infrastruktúra, továbbá méri az egészségügyi eredményeket is. Ezenkívül a jövőbeli egészségügyi igényeket figyelembe véve, a kockázati tényezőket is beleértve, mint a betegségek előfordulása és a megelőző intézkedések végrehajtása. (Healthcare Readiness Index 2023) Magyarországon jellemző, hogy európai színvonalú terápiák elérhetőek, mint az EU fejlett országai legtöbbszörében. Kiemelném itt, hogy az EU direktívák megfelelően elkészült és végrehajtásra került a ritka betegségekre vonatkozó 2020-ig szóló, egészségügyi szakpolitikai stratégia. A ritka betegségek ellátása speciális elvek alapján felépített szolgáltatásokat igényel. Ennek kialakítása érdekében az Európa Tanács ajánlása (Council Recommendation of 8 June 2009 on an action in the field of rare diseases 2009/C 151/02) szerint a tagállamoknak összehangolt cselekvési programot kell kidolgozniuk a ritka betegségek területére 2013-ig. Az Európai Unió országokban azokat a megbetegedéseket hívjuk ritkának, amelyek 10 000 emberből ötnél kevesebbet érintenek, csekély előfordulásuk azonban nem jelenti azt, hogy az érintettek száma alacsony. A becslések szerint az Európai Unióban jelenleg a lakosság 5 %-a (azaz 20–30 millió ember) szenved a kb. 6000 különböző ritka betegség valamelyikében. Számos beteg olyan még ritkább betegségben szenved, amely 100 000 emberből legfeljebb egyet érint. Legtöbbször háttérben genetikai rendellenesség áll, de a magzati korban vagy később elszenvedett káros környezeti hatások szintén hozzájárulhatnak kialakulásukhoz, főként genetikai hajlam esetén. (Ritka betegségekre vonatkozó 2020-ig szóló, egészségügyi szakpolitikai stratégia.) A modern egészségügyi/élettani tudományok vívmányainak köszönhetően nagyon sok betegség tekintetében a medicina az innováció korszakát éli. (Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021) A Magyarország Alaptörvényének XX. cikke szerint *„mindenkinnek joga van a testi és lelki egészséghez”* (Magyarország Alaptörvénye, 2011). Számos nemzetközi egyezmény fogalmazta meg az államok azon köteleességét, hogy a testi és lelki egészséget elismerjék, ennek keretében olyan egészségügyi rendszert működtessenek, amely alkalmas a betegségek megelőzésére és a lakosság számára orvosi ellátást biztosítanak. (Emberi jogi kézikönyv, 2020) *„A testi és lelki egészséghez való jog tartalma, terjedelme az Alkotmánybíróság szerint szükségképpen igazodik az orvostudomány elért szintjéhez, a nemzetgazdaság teherbíró képességéhez, valamint az állam és a társadalom lehetőségeihez.”* (3132/2013. AB határozat) Közismert tény, hogy relatív orvoshiány van, amelyet egy olyan jelenség is erősít, hogy az orvostudomány specializálódott. Az orvoshiány főként vidéken tapasztalható, a magasabban kvalifikált és létszámban is jobban ellátott területek főként Budapest és az orvosi egyetemek közelébe koncentrálódnak. Annak érdekében, hogy ezt a tendenciát sikerüljön megfordítani, az ágazatban tervezik egy újfajta ösztöndíj rendszer bevezetését, hogy a fiatal rezidensek származásuknak megfelelő földrajzi területen tudjanak orvosként elhelyezkedni. *„Az elmúlt évtizedeket az egyre nagyobb számú magánszolgáltató megjelenése jellemezte, amelyek azonban összefonódásokat eredményezhettek a közfinanszírozott ellátásokkal.”* (Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021)

2. Az elmúlt évtized állami egészségügyi fejlesztések főbb irányai

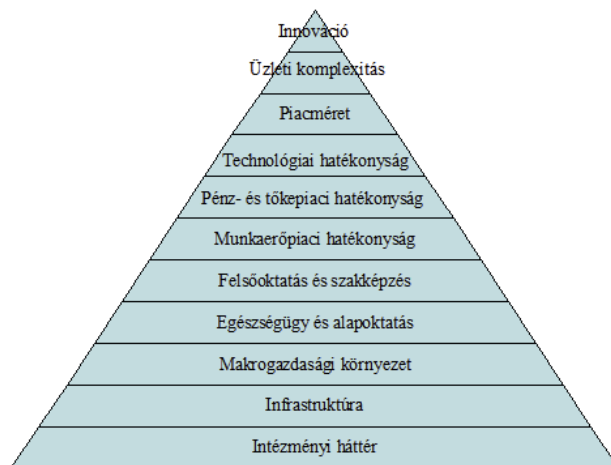
Néhány számszerű adattal vezetném be a fejlesztések bemutatását is az elmúlt évtized egészségügyi infrastruktúra-, orvosi műszerpark- illetve humán erőforrás fejlesztésre fordított Európai Unió és hazai forrásokból finanszírozott projektek összegének ismertetésével. *„A Magyarország által kapott transzfereket többféle alap biztosítja. A források számottevő része a Kohéziós Alapból és a Strukturális Alapokból (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap)3 származik, melyek kiemelt célja a konvergencia, a regionális versenyképesség javítása és a foglalkoztatás bővítése.”* (Boldizsár et. al., 2016)

A 2007-2013-ig tartó hét éves EU költségvetési ciklusban 22,4 milliárd eurós körüli nagyságrendben érkezett támogatás, *„amelyből 462 Mrd Ft szolgálja a hazai egészségügy fejlesztését. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv egészségügyre vonatkozó intézkedései alapvetően a szociális, az oktatási és az egészségügyi ágazat fejlesztési tevékenységeit összefoglaló közös Operatív Programokon keresztül részesülhetnek támogatásban.”* (Balogh T., 2015) Ezen összegeket kórházi infrastruktúra, humán erőforrás és ellátás fejlesztésre fordították, Majd 2014 és 2020 között az ágazat fejlesztésére további 24 milliárd Euró jött Magyarországra. Mivel a főváros, Budapest nem konvergencia régió ezért EU forrásból nem részesülhettek a Budapest és agglomerációja területén található egészségügyi intézmények fejlesztését célzó projektek. 2016-ban nemzeti forrásból, az ún. „Egészséges Budapest Programból a kormányzat még további jelentős 100 milliárd forintot kitevő összeget fordított ezeknek az intézményeknek a fejlesztésére. Egy újabb példa az elavult technikai eszközök cseréjére, hogy ebben az időszakban jelentős összeget fordítottak a mentőszolgálat járműparkjának fejlesztésére is, összesen 1100 db. korszerű mentőautó került beszerzésre járművenként 55 millió Ft. áron. (Takács Péter, BM egészségügyi államtitkár sajtónyilatkozata, 2025)

A kimaradt felújítások az EU RRF (Helyreállítási és Rezilienciaépítési Eszköz) listán kerültek benyújtásra. Az RRF a Next Generation EU (NGEU) csomag fő eleme, amelynek célja a Covid19-világjárványt követő helyreállítás támogatása. A többéves pénzügyi keret költségvetési kiadásaitól eltérően – amelyek a közös GDP alig 1 százalékát teszik ki - az RRF ideiglenes eszköz, végrehajtása és finanszírozása alapvetően eltérő módon történik. (Az uniós költségvetési kiadásokkal ellentétben, amelyek jellemzően visszatérítésen vagy bizonyos feltételek teljesítésén alapulnak, az RRF hozzáférést biztosít a tagállamok számára a forrásokhoz, amennyiben sikeresen elérték bizonyos előre meghatározott mérföldköveket vagy célokat. (Iránymutatás a helyreállítási és rezilienciaépítési tervekről a REPowerEU összefüggésében, 2023.) Az uniós eszköz fő célja a közberuházások és a reformok felgyorsítása. Ezzel összhangban a tagállamok és köztük Magyarország is elkészítette helyreállítási és alkalmazkodási tervét, amely reagál a világjárvány gazdasági és társadalmi hatásaira, és előmozdítja a zöld és digitális átállást. (Csala. 2023) Napjaink közéleti vitái kereszttüzébe került a Magyarországot megillető EU-s források lehívásának kérdése, mivel azok nélkül több, jelentős egészségügyi fejlesztés elmaradása, vagy időben történő elhalasztása várható. *„Mind a 2006-os fiskális válság, mind a 2007–2008-tól kezdődő, nemzetközi térből eszkalálódó válságévek és a konszolidálásukra életre hívott feszebb álla-mi szabályozás az államháztartási ellenőrzés, s ezen belül a belső ellenőrzés szerepének növekedésével járt. A koronavírus-világjárvány okozta gazdasági visszaesés – a költségvetési források szűkösebb volta okán – ugyancsak a gazdálkodási fegyelem és az ellenőrzés feszességének fokozása irányába mozdítja el a rend-szert. A közpénzfelhasználás normakövető és hatékony centralizálása és felhasználása nagyobb súllyal esik latba.”* (Lentner, 2022)

A Világgazdasági Fórum (WEF) először 1979-ben adott ki jelentést, amelyben az országok versenyképességét vizsgálta, versenyképességi helyzetét jelenítette meg. A versenyképesség hasonlóan mint a Maslow-piramis a pillérek egymásra épülnek, egy magasabban lévő pillér esetében nemérhető el

javulást, ha az alatta lévő pillérek közül valamely szint esetében az adott országnak versenyképességi hátránya van. (Hegedűs M, 2019) A hivatkozott tanulmányban a szerző által saját szerkesztésben készített ábra jól szemlélteti, hogy a gyakorlatilag az alapfeltételek közé tartoznak a versenyképesség javításához a megfelelő színvonalú egészségügyi ellátás és az oktatás-képzés, ami elsősorban a közfinanszírozott állami nagyrendszerek javítására vonatkozó elvárásként jelenik meg.



1. ábra: Világgazdasági Fórum (WEF) globális versenyképességi indexének szerkezete

Forrás: Hegedűs M: versenyképességi problémák Magyarországon 2019-ben

A mesterséges intelligencia alapú adatfeldolgozás ugrásszerű fejlődése minden területen előretörést mutat, többek között az egészségügyi ellátásban felhalmozódott adatvagyon tudományos és diagnosztikai célokra történő felhasználás optimalizálásához vezet. Magyarország Nemzeti Digitalizációs Stratégiájának megállapításai szerint a 21. század második évtizedében a társadalmi és gazdasági élet valamennyi területén, így az egészségügyben is meghatározó szerep jut a digitalizációnak. Az NDS ezért alapvető célkitűzései között szerepelteti a közszolgáltatások digitális fejlesztését, kiemelt hangsúllyal az e-egészségügyi megoldások továbbfejlesztésére. (NDS, 2022) Az ágazatban korábban megkezdett informatikai fejlesztések és a Covid-19 pandémiás válság időszakában bevezetett on-line formában igénybevehető digitális szolgáltatások továbbfejlesztése, pl az EESZT. okostelefonokra is kifejlesztett alkalmazása, vagy a várólisták csökkentése érdekében indított JIR (Járóbeteg vizsgálatokra történő on-line bejelentkezést biztosító) applikáció is széles körben megismerhető és alkalmazható lett az elmúlt időszakban. A telemedicina a képalkotó diagnosztika területén elterjedt, akár kontinenseken is átívelő formában konzíliumokat biztosító távleletezés új távlatokat nyit az orvoslás 21. századi színvonalának elérésében. A következő fejezetben kifejezetten az egészségügyi intézmények gazdálkodásának területén végbement információ-technológiai fejlesztés főbb területeit és állomásait mutatom be.

3. Az egészségügyi intézmények gazdálkodási feladatainak területén végbement fejlődés

A hatékony ellátási struktúra, a valós költségeken alapuló finanszírozás és az átlátható és hatékony kórházi gazdálkodás segítheti elő a kórházi adósság újratermelődése és az évenkénti konszolidáció elkerülését, a fenntartható működés elérését. (Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021) Egyre nagyobb szerepet kap a költségvetési szervek gazdálkodásában is a vezetői számvitel, az integrált gazdálkodási rendszerekből származó vezetői döntéshozatalt támogató információk hasznosítása. Ezen a területen egyidőben volt tapasztalható az ugrásszerű technológiai és módszertani fejlődés és a standardizálás. Az egészségügyi intézmények gazdálkodási helyzetének, - a piactudományi követelményeknek megfelelő – javítása, egy új korszerűbb vezetési modellt vár el a kórházaktól.

Erre az újszerű vezetési modellre és szemléletre alapvetően jellemző:

- az orvosszakmai, ápolási, gazdasági és minőségbiztosítási feladatok egységes rendszerében is egyenrangúan való kezelése,
- a stratégiai feladatokat felvállaló jövőorientáltságnak,
- a teljesítmények, a kapacitások és a költségek tervezését biztosító célorientáltságnak,
- folyamatstruktúrált irányítás kialakításának, valamint
- az ezen alapuló átlátható és követhető költséggazdálkodásnak, költségorientáltságnak (egészségügyi kontrolling projekt, EMMI, 2000)

2000-ben olyan közös, általános jellemzők alapozták meg az egészségügyi kontrolling modell kidolgozását, amelyek speciálisan erre az ágazatra jellemzőek. Az egészségügyi intézményekre vonatkozó kontrolling tevékenység során azt kell figyelembe venni, hogy a fekvő és járóbeteg szakellátás az egészségügyi intézményekben végbemenő értékettermelő folyamat, terméke maga a beteg ellátása, aki ezek végső költségviselője lenne, azonban az állami egészségbiztosítási rendszeren keresztül a NEAK, mint finanszírozó vesz részt a rendszerben. Így az állam intézményfenntartói szerepvállalásán túlmenően, amely a kórházak 2013. évi költségvetési szervekké történő átalakítását követően elindult egységesítési folyamat indult el mind a könyvvezetés, mind a beszámoló készítés területén. Az egészségügyi intézmények pénzforgalmi elszámolást használtak, a 4/2013 Kormány-rendelet hatályba lépését megelőzően számlák könyvelése csak a pénzügyi teljesítések után volt lehetséges. Az Államháztartási számviteléről szóló jogszabály szabályozza a költségvetési intézmények számviteli feladataival kapcsolatos feladatokra vonatkozó elveket, elszámolási eljárásokat. Az abban megfogalmazott gazdálkodási és nyilvántartási szabályokat kell alkalmazniuk. A költségvetés gazdálkodás 2014. évi változása megteremtette államháztartás szintjén is a pénzforgalmi szemlélet mellett az üzemgazdasági szemlélet megjelenését. (4/2013. Kormányrendelet az államháztartás számviteléről, 2014) Az eredményszemléletű számvitel követelményének előtérbe kerülése több egymással kölcsönhatásban álló okra is visszavezethető. A költségvetési rend szerint gazdálkodó az irányító szerve által jóváhagyott elemi költségvetése alapján köteles közfeladatát ellátni és gazdálkodni. Költségvetési szerv számára általában az alapító szerv határozza meg és biztosítja a közfeladatai ellátásához szükséges vagyon használatát. Az alap- és vállalkozási tevékenységből származó bevételeit és kiadásait elkülönítetten kell megtervezni és elszámolni. Támogatásból nem finanszírozható a vállalkozási tevékenység. A költségvetési szerv e tevékenységeiből származó bevételeinek fedeznie kell a végzett tevékenységgel összefüggő valamennyi közvetlen kiadást, az ahhoz hozzárendelhető közvetett kiadásokat, valamint az amortizációt is. A fegyelmezett gazdálkodás kiemelten fontos, hiszen az állam lehetősége a pótlólagos támogatásra meglehetősen limitált. (Lentner Cs, 2014)

Az eredményszemléletű számvitel a költségvetési és pénzügyi számvitelt is magában foglalja. A költségvetési számvitel lehetővé teszi a költségvetési folyamatok mérését, a döntések megalapozottságának biztosítását, a pénzügyi számvitel pedig a vagyon és az eredmény mérésére tartalmaz eszközöket. (Novoszáth P., 2019) *„A költségvetési rend szerinti gazdálkodóknál 2014-től Magyarországon is kötelező az eredményszemléletű számvitel alkalmazása, amely a teljesítmény és a működő képesség megítélését segítheti a közszektorban, így a profit és nem profit orientált szervezetekről rendelkezésre álló számviteli információk tartalma közelíthet egymáshoz.”* (Lentner Cs, 2014)

Az elmúlt évtizedeket az egyre nagyobb számú magánszolgáltató megjelenése jellemezte, amelyek azonban összefonódásokat eredményezhettek a közfinanszírozott ellátásokkal. (Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021) Emiatt elsődleges célként jelentkezik a fenntartó és finanszírozó felé a költségek pontosan elkülönített bemutatása az alapfeladathoz kötődő fekvő- és járóbeteg ellátási tevékenység és a magánszolgáltatóként végzett működés, úgynevezett személyes közreműködőként, vagy közreműködőként ellátott tevékenységek kiszervezett módon történő ellátásával kapcsolatos többletköltségek és egyéb ráfordítások elkülönítése.

A rendszer működtetése nem képzelhető el a bevezetést megelőző adatgyűjtési munka és a folyamatosan keletkező hiteles tényadatok megléte nélkül. Van még egy fontos sikertényező, ami nélkül nem lehet kontrolling-ot bevezetni. Ez pedig a vezetői akarat és elszántság. (Székely-Bodnár, 2004) Egy pilot program keretében Heves Vármegyében kísérleti bevezetés jelleggel működik az úgynevezett esetszintű kontrolling, *„ami biztosítja Markhot Ferenc Kórház minden fekvőbeteg esetéhez rendelve a gyógyszerek és a szakmai anyagok rögzítését. A rögzített adatok feladásra kerülnek az esetszintű kontrollingnak, valamint a web-es felületen lekérhető listák növelik a terápiák orvos-szakmai és költség szempontú ellenőrizhetőségét”* (Vácı, 2019)

Említést kell itt tennünk még az egészségügyi ágazat területén egyedi jelenségként széles körben korábban elterjedt hálapénzről és annak kivezetésével kapcsolatos hatásokról. Az egészségügyi ellátórendszernek további tartalékai a jelenlegi struktúrában nincsenek, az egészségügyi intézmények jelentős mértékben eladósodtak. (Hegedűs, 2019; Hegedűs-Pataki 2014)

A 2019-ben készült kutatás adatai alapján megállapítható, hogy a hálapénz törvény általi megszüntetésével egyrészt vélhetőleg több forrás áramlik az állami költségvetésbe, másrészt a közszférában dolgozó egészségügyi szakemberek jövedelme néhány év alatt megközelíti a magán egészségügyi szférában dolgozókéét. A jövedelemnövekedés következménye a humánerőforrás megtartó erő mellett a szolgáltatási színvonalának emelkedése is lehet. (Hegedűs, 2019) Egy korábbi tanulmány megállapításai szerint az egészségügyi piacon csak származtatott kereslet jelenhet meg, ugyanis magát az egészséget piaci viszonyok között nem „árulják”, azaz az egészségnek „nincs piaci értéke”, „nem áru”. Helyette az egészségügyi szolgáltatás jelenik meg áruként, amelynek kereslete származtatott. Természetesen ettől függetlenül minden ember számára az egészségnek felbecsülhetetlen értéke van. *„A neoklasszikus és más társadalomtudományi modellek (mikroökonómia, jóléti közgazdaságtan, közpénzügyek) számára a piac és az állam egymást kizáró mechanizmusok: amennyire jelen van az egyik, annyira szorul ki onnan a másik. Azonban a közgazdasági elméletek és szabályok csak korlátozottan érvényesek az egészségügyben. Ha a jog közgazdasági vizsgálatából indulunk ki, a kormányzat nem csak a piacot kiszorító intézmény lehet, hanem annak működését elősegítő.”* (Szalai, 2007) Az állam (szakminisztériumi és önkormányzati szinteken) az intézmények tulajdonosaként, egyrészt fenntartja (fejlesztés és beruházás oldalról) azok épületeit, műszereit, tehát a vagyoni eszközöket – másrészt a költségvetés egészségbiztosítási alapjából finanszírozza azok működését. Szigorúan szabályozza a pénzeszközök felhasználási módját: a fenntartási ún. reaktív költségek és a finanszírozási költségkeretek egymásba való átcsoportosítását tiltja.

Az egészségügyi szakellátási intézmények költségvetési nonprofit szervezetek. Bizonyos saját bevételi források részbeni vagy teljeskörű felhasználását viszont az állam törvényileg engedélyezi. A működés finanszírozása (a működési költség kiadások, bevételi ellentételezése) egységes országos normarendszerrel szabályozott (HBCS, WHO pontokkal, illetve azok egységértékeivel). Az országos teljesítményfinanszírozás nincs szinkronban a különböző szakmai és működési színvonallal rendelkező kórházak tényleges teljesítményeivel. Ez igen sok esetben alulfinszírozási problémákhoz vezethet. (Egészségügyi kontrolling projekt, EMMI, 2000) Sok egészségügyi intézménynél vezették be az ún. „üzemgazdasági számításokat”, amelyek megfelelő alapot adhatnak a kontrolling vezetői számviteli rendszerének kiépítéséhez. Az egészségügyi intézmények döntő részénél nem jellemző a „tervgazdálkodás”. Főleg a stratégiai tervezés és az operatív teljesítménytervezés hiányzik. Ennek egyik okaként az egészségügy helyzetének kilátástalanságát, illetve előreláthatatlanságát, míg a másik okaként a beteg-populáció „sztochasztikus” jellegét – határozhatjuk meg.

„A digitalizáció szerepe a költségvetési kontrollban várhatóan tovább fog nőni. Nemzetközi trend a pénzügyi szolgáltatások és a közpénzügyek digitalizációjának ugrásszerű fejlesztése, ami a gyakorlatban az államháztartási gazdálkodásban is megjelenik. Magyarországon is egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az integrált pénzügyi információs rendszerek és az elektronikus adatszolgáltatás a

költségvetési szerveknél. Például a Magyar Államkincstár (MÁK) informatikai fejlesztései révén a jövőben valós idejű monitoring és elemzés válhat lehetővé az önkormányzatok és központi intézmények számlavezetésében” (Lentner Cs, 2021) A MÁK számlavezetési feladatait a szolgáltatási körébe tartozó, az államháztartásról szóló törvényben meghatározott szervezetek számára kötelezően igénybe veendő szolgáltatásként teljesíti. (MÁK honlapja) Ügyfelei körének jelentős hányadát az államháztartás alrendszeréhez tartozó költségvetési szervek teszik ki. Több ütemben történt informatikai és rendszerfejlesztés eredményeként európai uniós források felhasználásával került kialakításra a korábban működő pénzgazdálkodási és előirányzatgazdálkodási feladatok különválasztásával az új számlavezetési (SZR) és költségvetési gazdálkodást támogató (KTTVR) rendszer. (Csala E., 2022) Az egészségügyi kontrolling fejlődésének útja az Esetszintű kontrolling pilot program keretében a Markhot Ferenc Oktatókórház és Rendelőintézet a hazai egészségügyi intézmények közül az elsők között volt, ahol ez megvalósult, erről tanúskodott főigazgatójának már korábban hivatkozott előadása is a konferencián (Novoszáth, 2019).

Néhány napjainkban körvonalazódó speciális elszámolás kérdéseire szeretnék még kitérni az állami fenntartású egészségügyi intézmények, azon belül a fekvő- és járóbeteg szakellátást végző kórházakban és szakrendelőkben. *„Az elmúlt évek energiaválsága nyomán az államháztartás különböző intézményei számára szigorú energiatakarékosági célokat határoztak meg. E célok elérése érdekében számos intézkedést vezettek be, így többek között korlátozták az energiafogyasztást, racionalizálták a közüzemi felhasználást, valamint új finanszírozási kereteket alakítottak ki a megnövekedett rezsiköltségek fedezetére. Kiemelendő intézkedés, hogy a közfinanszírozott egészségügyi intézményekben – kórházakban és szakrendelőkben – az ingatlanok üzemeltetési és energiaellátási feladatait központi fenntartás alá vonták. Ez azt jelenti, hogy 2023 közepétől, majd teljeskörűen 2024. január 1-től egy központi szerv, a Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóság (továbbiakban: KEF) vette át az országos kórházak fenntartójától (OKFŐ) ezen feladatokat.”* (Csala E. - Cseh B., 2025) A feladatátvétellel kapcsolatos forrás átadás és az ezt szolgáló finanszírozás és azzal összefüggő elszámolás speciális módon megy végbe jelenleg az érintett intézmények között. A NEAK finanszírozásból havi szinten történő visszatartás útján kerül pótlásra a KEF részére a saját költségvetésükből hiányzó forrás. A korábbi költségvetési években a Rezsivédelmi Alap fejezet terhére történő előirányzat-átcsoportosításról a Kormányhatározatok rendelkeztek, kedvezményezettként az érintett költségvetési szerv nevesítésével. Jelenleg speciális addíciós tételként kezeli az osztályos kontrolling rendszer a KEF részére történő előirányzat és finanszírozás átadást. Ennek a gazdasági eseménynek a hosszútávú szabályos lekönyvelésére és a kontrollig költségeknek a reális költséghelyenkénti megosztásának megállapítására vonatkozóan még további feladatok állnak a jogalkotók és a jogalkalmazás előtt az elkövetkező években. A kórházak esetében felmerülnek olyan feladatok is, amelyek esetében saját üzemeltetésben kizárólag vállalkozási tevékenységként folytatva lehetséges a költségvetési intézmény Alapító Okiratában szerepeltetni az érintett TEÁOR számot. Ebben az esetben Magyarország 2025. évi központi költségvetésének megalapozásáról szóló 2024. évi LXXIV. törvény 145. § alapján az Áht. 46. § (3) bekezdés rendelkezése szerint „legalább a vállalkozási maradvány összege 50%-ának megfelelő összeget a központi költségvetés, az államháztartás önkormányzati alrendszerébe tartozó költségvetési szerv a társasági adó mértékével megegyező hányadát az irányító szerv költségvetése javára köteles befizetni.” Figyelembe véve az Áht. módosítását, várható a költség elszámolás szabályszerűségének ellenőrzése is. Emiatt különösen figyelemmel kell lenni a korábban nem a fenti szabályoknak megfelelő elszámolás eljárásrendjének módosítására és annak az intézmény szabályzatain történő átvezetésére.

4. Összefoglalás, következtetések

Az egészségügyi ellátó rendszerbe vetett bizalom a gyógyítás alapja. A közbizalom kiépítése és fenntartása közös felelőssége az ágazat kormányzati irányítását ellátó és a finanszírozási rendszer kialakításáért és biztosításáért felelős szerveknek, továbbá az egészségügyben dolgozóknak. Azonban a népegészségügy eredményességéhez hozzájárul, mind a lakosság részéről tanúsított preventív

hozzaállás, mind a közvéleményben a nyilvánosság felé kialakult kép az ellátórendszer megbízhatóságáról. A teljes fejlett világban kihívást jelent vonzóvá tenni a gyógyítási- és megelőzési területet, a fiatalok egészségügyi szakmák felé történő orientálását.

A felújított infrastruktúra megfelelő munkakörnyezetet biztosít az egészségügyi dolgozók számára, így ágazat munkaerő-megtartó képessége fokozódik. Azonban ezek a tényezők még nem jelentenek elegendő motivációt, különösen a kisebb, vidéki kórházak esetében szükséges továbblépni a helyi képzett munkaerő vonzása és megtartása érdekében. (ezek lehetnek lokális hatótávú ösztöndíjprogramok, illetve a közszférában dolgozók részére biztosított mobilitást elősegítő kormányzati intézkedések, mint pl, a napjainkban bevezetés alatt álló lakhatási támogatási rendszer.)

Az EU s források ugyan kiegészítik a nemzeti forrásokat, azonban teljes egészében nem lehet ezekre támaszkodni. Az infrastrukturális jellegű eszközbeszerzéseknek köszönhetően, egyrészt a várakozási listák rövidülése várható, másrészt a korszerű orvostechikai eszközök használatával pontosabb és gyorsabbá válik a diagnózisok felállítása. Ezeknek a technológiáknak a tárgyi eszköz- és humán erőforrás ellátottsági feladatai a költségvetési gazdálkodás, a finanszírozás, a számviteli elszámolások és költségek felosztása és feladatra felosztható kimutatása egyaránt újabb megoldások kidolgozására készítetik a pénzügyi- számviteli és kontrolling szakterületet.

Az egészségügyi gazdaságtan friss eredményeinek ismertetése, illetve az államháztartás nagy alrendszereinek kutatását végző tudományos határterületek, mint közigazgatás-tudományi, ellenőrzés módszertani és jogtudományi munkák bemutatása, publikálása is nagyban elősegíthetik az ágazat gazdálkodásában és finanszírozásában a legkorszerűbb irányzatok megismerését és elfogadását.

2010-hez képest az e alpból az egészségügyi kiadásokra fordítható költségvetési összeg megnégyszereződött, azonban az elmúlt évtizedben végbement válságok időszakában tapasztalható kedvezőtlen inflációs folyamatok és a kifejezetten magas költséggel járó diagnosztikai eszköz és humán erőforrás igényes csúcstechnológia finanszírozásának növekvő igénye megköveteli a költséghatékonyabb működést. Emiatt a korábbiaknál sokkal jelentősebb szerepet kap a valós időben kinyerhető vezetői információ és az esetszintre leredukált költségmegállapítás és erre alapozott gazdálkodás igénye. Ezzel egyidejűleg számos műszaki- és technikai fejlesztés zajlik az állampénzügyi területen, és ezekkel a folyamatokkal párhuzamosan központosított közbeszerzések irányába mutató intézkedésekkel igyekszik az egészségügyi kormányzat az ágazat eszköz- és készletellátására vonatkozóan optimalizálni annak beszerzési folyamatait (beszerzési értékét, illetve allokációját.) Végezetül elmondható, hogy az állami egészségügyi ellátórendszer egyike a legösszetettebb, legbonyolultabb állami nagyrendszereknek, melyek működésében, gazdálkodásában bevezetett legkisebb módosítások hatásával is rendkívül körültekintően számolni kell, mindennek ellenére pontosan a méreténél fogva hosszabb időtávban, és nagyobb területen lehet csak értékelni a folyamatok fejlesztésének eredményét.

Irodalomjegyzék

Az Alkotmánybíróság 3132/2013. (VII.2.) AB határozata egyes rendelkezései alaptörvény-ellenességének megállapítására és megsemmisítésére irányuló indítvány elutasításáról <https://njt.hu/jogszabaly/2013-3132-30-75>

A hálapénz kivezetés hatásának értékelése anonimizált hatástanulmány, (2023) Belügyminisztérium megbízásából készítette a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/f/f4/f48/f4847fe3d411845cf3671b8dd0d94fdc072386e9.pdf>, letöltve: 2025. 06.20.

Az EU BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE Iránymutatás a helyreállítási és rezilienciaépítési tervekről (C/2024/4618), Az Európai Unió Hivatalos Lapja, HU C sorozat, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202404618

Az egészségügyi szolgálati jogviszonyról szóló 2020. évi C. törvény, letöltve 2025.06.29.<https://njt.hu/jogszabaly/2020-100-00-00>

Balogh T. (2015) Uniós források az egészségügyben 2007–2013, Egészségügyi Gazdasági Szemle 2015/1.p. 4-11., ISSN: 0013-2276 az Egészségügyi Gazdasági Vezetők Egyesülete megbízásából kiadja a Weborvos.hu Kft. https://weborvos.hu/adat/files/2015_marcius/egsz1.pdf letöltve 2025.07.30.

Boldizsár et. al. A magyarországi EU-transzferek áttekintése –két költségvetési időszak határán (2016), Hitelintézeti Szemle, ISSN 1588-6883, 15. évf. 2. szám, 2016. június, 59–87. o.

Csala E., (2022) A Magyar Államkincstár új számlavezető (SZR) rendszeréhez való csatlakozás hatásainak vizsgálata a költségvetési szervek körében, Controller Info X. Évfolyam 2022. 4. SZÁM 46-51, DOI: 10.24387/CI.2022.4.8

Csala E. (2023)Present Status and Future Dilemmas of the Common Health Policy in European Union PARTIUMI EGYETEMI SZEMLE 22 : 2 pp. 63-80. , 18 p. ISSN 1582-9952

Csala E.-Cseh B. (2025) A Magyar Államháztartás Intézményei Gazdálkodási Rendszerének Aktuális Átalakulásai És Jövőbeli Kilátásai A Nemzetközi Trendek Tükrében, A XVII. PÉCSI PÉNZÜGYI NAPOK Tudományos Konferencia tanulmánykötete, Pécs URL: <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/95564>

„Egészséges Magyarország 2021–2027” Egészségügyi Ágazati Stratégia, 2021. Budapest, Emberi Erőforrások Minisztériumának Egészségügyért Felelős Államtitkársága https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/public_file_rep/HUN_Hungary_Healthy-Hungary-Health-Sector-Strategy_2021-2027.pdf

Egészségügyi intézményi controlling rendszer elvi modellje, számítási eljárások és prototípus kidolgozása IKTA 30/2000 EMMI, Budapest (2000), Available from: <https://www.okm.gov.hu/ikta/projektek/ikta3/20010228/i030.htm>

Emberi jogi kézikönyv, (2021) Igazságügyi Minisztérium. Budapest, <https://emberijogok.kormany.hu/download/8/3c/03000/Emberi%20Jogi%20K%C3%A9zik%C3%B6nyv.pdf>

Európa Tanács ajánlása (Council Recommendation of 8 June 2009 on an action in the field of rare diseases (2009/C 151/02) <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:151:0007:0010:EN:PDF> letöltve: 2025.07.28.

Hegedűs M. (2019) Az egészségügyi szektor gazdasági helyzetképe és a hálapénz szerepe Gazdaság és Társadalom 12(4):5-30 January 2019 DOI:10.21637/GT.2019.4.01 https://journal.uni-sopron.hu/index.php/gt/article/view/gt_30-12-2019_01_Hegedus/gt_30-12-4-2019_01_Hegedus

Hegedűs M. (2019) A versenyképességi problémák Magyarországon 2019-ben January 2019 In book: "Mérleg és Kihívások" XI. Nemzetközi Tudományos KonferenciaPublisher: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Hegedűs M -Pataki László: (2013) [Az egészségügy átalakításának és finanszírozásának kérdései](#) In: Tompos, Anikó; Ablonczyné, Mihályka Livia (szerk.) [Növekedés és egyensúly : A 2013. június 11-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai](#) Győr, Magyarország : Universitas-Győr Nonprofit Kft. (2014) pp. 21-32. , 12 p.

- Jelentés: Egészségügyi Felkészültségi Index (Healthcare Readiness Index). (2023). GLOBSEC Ideas Shaping the World, Bratislava. <https://www.globsec.org/sites/default/files/2025-04/Healthcare%20Readiness%20Index%202023.pdf>
- KSH STADAT táblák 4.1.1.6. A dolgozó orvosok száma korcsoport és nem szerint, 2024 https://www.ksh.hu/stadat_files/ege/hu/ege0006.html
- Lentner Cs. (2014), A vállalkozás folytatása számviteli alapelveiről, Gazdaság és Jog, 2014/3.szám , 3-8. o.) ISSN: 1217-2464 <https://szakcikkladatbazis.hu/doc/9283257>
- Lentner Cs. (2021). A magyar állampénzügyi rendszer rezilienciája a COVID–19 járvány kapcsán. SCIENTIA ET SECURITAS, 2(3), 308–315. <http://doi.org/10.1556/112.2021.00054>
- Lentner Cs. (2022), Az államháztartás belső ellenőrzésének egyes rendszertani elemei és oktatásának tapasztalatai a Nemzeti Közszerződési Egyetemen Pénzügyi szemle 2022/1 különszám, Budapest ISSN: 0031-496X . <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/penzugyiszemle/article/view/1207/647>
- Magyarország Alaptörvénye (2011), <https://njt.hu/jogszabaly/2011-4301-02-00>
- Magyarország Nemzeti Digitalizációs Stratégiája, 2022, Miniszterelnöki Kabinetiroda <https://kormany.hu/dokumentumtar/nemzeti-digitalizacios-strategia-2022-2030> letöltve:2025.06.29.
- Novoszát P. (2019) A Kontrolling Szerepe És Főbb Kihívásai A Jelenlegi Magyar Közférában, Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat 2019/1. szám (No. 35) <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/download/21945/31536> letöltve 2025.06.20.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. Health at a glance 2021: OECD indicators. OECD Publishing, Paris, 2021. Available from: <https://doi.org/10.1787/ae3016b9-en>, letöltve:., 2025.06.14.
- Osztályos kontrolling kézikönyv Az ÁEEK fenntartásában lévő egészségügyi ellátók egységes intézményi kontrolling módszertani alapjait biztosító kontrolling kézikönyv Verziószám: v1.3, (2020)
- Ritka Betegségek Nemzeti Terve, egészségügyi szakpolitikai stratégia Emberi Erőforrások Minisztériuma, (2013) https://www.pfizer.hu/files/1-Hungary_RD-National-Plan_2013-2020_Hungarian.pdf
- Szalai Ákos (2007): Jog és közgazdaságtan: az egészségbiztosítás jogintézményei. Társaság Műhelytanulmányai. 1. szám. www.szaadveg.hu/kiado/szveg/47szalai.pdf.
- Székely Á. - Bodnár G., Tisztánlátás az egészségügyi intézmények gazdálkodásában a klasszikus kontrolling módszertan alkalmazásával (2004), IME Innoio Menedzsment Egészségügy III. évfolyam 4. szám, Kiadó: Magyar Egészségügyi Menedzsment Társaság, Budapest, ISSN: 1588-6387 <https://doksi.net/hu/users.php?order=login>
- Vácit J. (2018): Esetszintű kontrolling – naprakész adatokkal. IME – Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. XVII. Évfolyam 4. szám 2018. május, 19–22 oldalak https://ime.memt.hu/wp-content/uploads/3020_19_22.pdf, letöltve: 2025.06.15.
- 4/2013. Kormányrendelet az államháztartás számviteléről (hatályos:2014.01.11.) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300004.kor> letöltve:2025.06.28.

203/2023. (V. 31.) Korm. rendelet az Országos Kórházi Főigazgatóság által fenntartott kórházak egyes ingatlanüzemeltetési feladatainak átadásával kapcsolatos eltérő szabályokról <https://njt.hu/jogszabaly/2023-203-20-22> letöltve: 2025.06.30.

38/2013. (IX. 19.) NGM rendelet az államháztartásban felmerülő egyes gyakoribb gazdasági események kötelező elszámolási módjáról, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300038.ngm> letöltve: 2025.06.30.

Magyarország 2025. évi központi költségvetésének megalapozásáról szóló 2024. évi LXXIV. törvény <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2400074.tv> letöltve: 2025.06.29.

DE MIK A VALÓDI HALLGATÓI IGÉNYEK? – A SZÁMVITEL TANULÁS TÁMOGATÁSÁNAK DILEMMÁI

Dr. Frányó Zsófia Zsuzsanna, adjunktus

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: franyo.zsofia@uni-bge.hu

Dr. Szijártó Boglárka, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: szijarto.boglarka@uni-bge.hu

Szabó Szabolcs, mesteroktató

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: szabo.szabolcs@uni-bge.hu

Absztrakt

A felsőoktatási intézmények között zajló versenyben az intézményt választó hallgatók számának növelése és a bekerült hallgatók lemorzsolódásának csökkentése kiemelt cél. Ennek megfelelően az oktatás minőségének javítása, a módszertan aktuális igényekhez való igazítása folyamatos feladat. Kihívást jelent viszont a valódi igények felismerése, mert az alkalmazkodás nem jelentheti az explicit hallgatói elvárások átgondolatlan kiszolgálását. Kutatásunk célkitűzése, hogy néhány korábbi oktatói tapasztalat alapján bevezetett változtatás hatását vizsgálja a BGE PSZ szak pénzügyi számvitel 2. tárgyat tanuló hallgatói által kitöltött kérdőívvel (2 év, n=430), a követelményekkel és a rendelkezésre álló segédanyagokkal való elégedettségük és saját sikeresség élményük tekintetében. Az eredmények minden témában viszonylag egyöntetűek, jelentős eltérések mutatkoznak azonban a további ötletek terén, ahol kifejezetten ellentétes irányú igények kerültek megfogalmazásra, alátámasztva kiinduló meglátásunkat, hogy nem lehetséges és nem is lehet cél az explicit elvárások kiszolgálása. Ehelyett azokat a megoldásokat kell megtalálnunk, amelyek a hallgatók többségét segítik, méghozzá nem másban, mint a hatékony tanulásban.

1. Bevezetés

Változó világunkban természetes, hogy a felsőoktatási intézményeknek is folyamatosan meg kell újulnia. Az elmúlt évtizedekben a tömegesedés mellett a nemzetköziesedés, a hallgatói sokféleség növekedése, valamint a piacosodás, az oktatás szolgáltatásjellegűvé válása jelentette a fő kihívást (Kezar, 2014). Az intézmények állandó versenyben vannak a hallgatókért, megnyerésük és megtartásuk prioritás az európai nemzeti oktatáspolitikai célkitűzések között (Pusztai et al., 2022), de az igyekezet ellenére a lemorzsolódás Európa szerte jelentős.

Az intézményi intézkedések a fenti tényezőket számottevően ellensúlyozhatják, így kiemelt jelentőségű a helyi kontextusban a hallgatók egymás közötti és oktatóikkal kialakult jó kapcsolata (Dósa et al., 2024), illetve a megfelelő oktatásmódszertani döntések is sokat segítenek a hallgatók bennmaradásában (Kehm et al., 2019). A hallgatók szükségleteihez való rugalmas hozzáállás mára elengedhetlenné vált, kihívást jelent viszont a valódi igények felismerése. Alapvető meglátásunk, hogy az alkalmazkodás nem jelentheti az explicit hallgatói elvárások átgondolatlan kiszolgálását, az oktatók feladata a tanulók támogatása azáltal, hogy szakmai céljaik elérésére a tanulói kör megismerése, szükségleteik feltérképezése után, pedagógiai eszköztáruk átgondolásával törekszenek.

1.1. A visszajelzés szerepe

A lemorzsolódás csökkentésében nyilvánvaló a korai figyelmeztető jelek (mint az elköteleződés és az eredmények a szorgalmi időszak első felében) jelentősége, mivel ismeretükben lehetséges még a beavatkozás, a hallgatók bátorítása vagy alternatív tanulási utak

kidolgozása (Everaert et al., 2024). A korai figyelmeztető jelek a hallgatóktól kapott, haladásukról szóló visszajelzések során ismerhetők fel (Hounsell et al., 2006). A visszajelzésnek kiemelkedő szerepe van abban, hogy elősegítsük a hallgatók önálló tanulókká válását, akik képesek figyelemmel kísérni, értékelni és szabályozni saját tanulásukat (Ferguson, 2011; Higgins et al., 2002). Az oktatási kontextusban alkalmazott visszajelzés kulcsfontosságú a diákok tudásának és készségeinek bővítéséhez (Shute, 2007), emellett a tanulás motivátora (Higgins et al., 2002), és kapcsolatban áll a tanulók teljesítményével (Bloxham & West, 2007). A megfelelően megtervezett és alkalmazott visszajelzések segítik a diákokat gondolkodásuk és tanulási stratégiáik módosításában, ami jobb minőségű tanulást eredményez (Higgins et al., 2002; Shute, 2008).

Mivel a különböző típusú értékelések eltérő felkészülést és tanulási módot eredményeznek (VanderLaan, 2010), az értékelés differenciáltan ösztönzi a diákok tanulását (Falchikov, 2005). A szummatív (lezáró, összegző) értékelés mellett megjelenő formatív értékelés egy folyamatos értékelés, amelynek célja, hogy a tanulók gondolkodását láthatóvá tegye mind a tanárok, mind maguk a tanulók számára. Segít a tanárnak megismerni a hallgatók előzetes nézeteit, megtudni, hogy a diákok hol tartanak a fejlődésükben, és ennek megfelelően megtervezni az oktatást, így a formatív értékelés mind a tanárok, mind a diákok számára segít a fejlődés nyomon követésében (Bransford et al., 2000).

Ám a visszajelzés természetesen csak akkor ösztönzi az önálló gondolkodást, ha a diákok felelősséget vállalnak a saját tanulásukért (Stegmann & Malan, 2016), a diákok bevonása a visszajelzési elemekbe tehát elengedhetetlen, a formatív értékelési módszerek tervezésekor biztosítani kell, hogy a diákok részt vegyenek azokban.

A számviteli egy olyan tudományág, amelynek oktatói alapvetően hagyományos szemlélettel tekintenek a tanításra és a tanulás értékelésére, feltehetőleg az általuk is megtanult és alkalmazott nagyszámú szabály és előírás, valamint a számviteli képzések szigorú jellege miatt. A tanárok többsége számára a tesztek célja annak megállapítása, hogy mit tanult meg (vagy nem tanult meg) egy hallgató, de eközben a legtöbben azt is szeretnék, ha a tanulók kritikus gondolkodókká és jobb problémamegoldókká válnának, valamint az alapfogalmakat tágabb kontextusokban is tudnák alkalmazni (VanderLaan, 2010). A diákok számviteli tantárgyakból való lemorzsolódásának csökkentésére a szakirodalomban erősen ajánlott módszer a formatív értékelés (Jordan & Samuels, 2020), amely mellett, hogy korai figyelmeztető jelként szolgálhat (Everaert et al., 2024), növelheti a diákok önbizalmát és elégedettségét is (Mountain et al., 2023). Stegmann és Malan (2016) kimutatták, hogy a számviteli hallgatók pozitívan tapasztalták az új értékelési formákat, és úgy érzékelték, hogy a visszajelzés elősegítette a tanulásukat, hozzájárult a tartalom jobb megértéséhez, sőt, javította az osztályzataikat (Stegmann & Malan, 2016).

1.2. Pénzügyi számvitel 2. tárgyból bevezetett változások

A Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán a világjárvány okozta távolléti oktatás kezdeti sikerei után pár évvel visszaesett a számviteli tárgyak teljesítésének mértéke. Segített ezen, de nem hozta a várt szintet a nappali képzésen a jelenléti formára történő visszaállás, és a nappalis eredményeknél még problémásabb volt a levelező képzések helyzete: annak a jelenségnek a megjelenése, hogy a tárgyteljesítés nem a sikertelen vizsga miatt hiúsult meg, hanem azért, mert a hallgatók egy része meg sem kezdte a vizsgát. Ez a 2023/2024-es tanévben szükségessé tette, hogy mélyrehatóbb változásokat vezessünk be. A jelentős létszámú alapképzéses számviteli tárgyakban 2023 őszén bevezetett értékelési rendszer lényege, hogy az eredményt meghatározó pontszámok 30%-a a szorgalmi időszakban, rendszeres tesztkitöltéssel

volt megszerezhető, 70%-a pedig a félévet lezáró vizsgák keretében. A félévközi tesztek (30%) online tananyagmegosztó rendszerben voltak elérhetők, ütemezésük három vagy több körben zajlott, a tananyagtartalomhoz igazítottan, és minden "éles" pontgyűjtő tesztet azonos típusú gyakorló tesztek korlátlan számú kitöltési lehetősége támogatott. A lezáró értékelés (vizsga, 70%) továbbra is jelenléti maradt, és szerves részét képezte a korábban tesztekkel már számonkért tananyag, valamint az erre ráépülő témák, mivel a számviteli tantárgyak tartalma logikai rendszerbe szerveződő, nagy mennyiségű szakmai tananyag.

A félév végén történt kérdőíves vizsgálat alapján az újítás hatására az eredmények (tárgyteljesítés és átlagok) javultak és az értékelési rendszerben bevezetett változások elnyerték a hallgatók tetszését (Frányó et al., 2024). A szempontok, amelyeket a félévközi tesztekkel való elégedettség okait kereső kvalitatív kutatási szakasz feltárt, a következők voltak:

- Az ütemezés jól követhetővé tette a tananyagot
- Gyakorlási lehetőséget adott
- Összhangban volt a videós tananyaggal
- Segítette a folyamatos haladást
- Mintául szolgált a vizsgára
- Visszajelzést biztosított az aktuális tudásszintről (Frányó et al., 2024).

A 2023/2024 őszi féléves változtatások érvényesek voltak a továbbiakban vizsgált Pénzügyi Számvitel 2. tantárgy esetében is. Ez a tárgy az alapszakos hallgatók pénzügyi számvitelben szerzett tudásának szintetizálására szolgál, így a számonkérés során lényegében a Számvitel alapjai, a Pénzügyi számvitel 1. és a Pénzügyi számvitel 2. tantárgy egymásra épülő ismereteit kell ismernie és alkalmaznia a hallgatóknak, ráadásul hagyományosan az írásbeli mellett szóbeli vizsgarész keretében kellett bizonyítaniuk tudásukat. Ennek megfelelően a tárgy teljesítése a hallgatók véleménye szerint kifejezetten nehéznek minősül.

Az újítások bevezetésével Pénzügyi Számvitel 2. tantárgy esetében a tanulók a félévközi 30%-ot úgy szerezhették meg, hogy a szemeszter során 3 tesztet tudtak kitölteni, melyre előtte 2 hétig gyakorolhattak (gyakorló tesztek, gyakorló feladatok formájában). Az éles tesztek, kisleadatok kitöltésére 1 hetes időszáv állt a rendelkezésükre. A gyakorló és éles tesztek egymást követték előre haladva a hetekben, tartalmuk egymásra épült. A rendszer célja didaktikai szempontból kettős volt, egyrészt a következetes, folyamatos tanulást támogatta, és ehhez visszajelzést biztosított a hallgatók és az oktató számára is, másrészt kiküszöbölte az egyetlen megmérettetésen való megfelelés kockázatát.

Pénzügyi Számvitel 2. tantárgyat tekintve a változtatásnak a félévközi tesztek bevezetésén kívül további eleme volt a differenciált vizsgalehetőség bevezetése: azok a hallgatók, akik az írásbelin átmentek (a félévközi tesztek eredménye és az írásbeli vizsga eredménye együtt elérte a 60%-ot), szabadon választhattak, hogy kívánnak-e szóbelizni. Aki nem választotta a szóbelit, az elégséges jegyet szerzett, aki viszont vállalkozott a szóbelire, az tiszta lappal indult, az eddigi eredményétől függetlenül bármilyen érdemjegyet megszerezhetett. A szóbeli az írásbeli vizsga napján, délután zajlott, előre megadott tételsorból.

A vizsgaidőszaki tapasztalat szerint a szóbeli vizsga lehetőségével rendkívül kevés hallgató élt (arányuk az érdemjegyet szerzett hallgatókhoz viszonyítva a 2023/2024-es évben 11%, a 2024/2025-ös évben 8% volt), így bár a tárgyteljesítés nagy mértékben javult, az évfolyamátlag nagyon gyenge lett és olyan hallgatók is elégséggel végeztek, akik félév közben jól dolgoztak, az órákon jól teljesítettek és az írásbeli vizsgájuk is jól sikerült. A 2023/2024-es év tapasztalatai alapján ezért a 2024/2025.1.félévre egy további változtatást vezettünk be: az írásbelivel 60-

85%-ig elégségest, míg 86% felett középest lehetett elérni, míg a jó vagy jeles osztályzatokat szóbelivel lehetett megszerezni. (A változtatás hatása a jegyek tekintetében az elégséges és a közepes érdemjegyek számának drasztikus átalakulásában jelent meg (elégségesek számának 34%-os csökkenése, közepesek számának 27%-os növekedése), ami értelemszerűen következik abból, hogy a közepes érdemjegy megtartására is lehetőség nyílt, azt már nem kellett szóbeli vizsgával elérni, így az elégséges érdemjeggyel rendelkezők száma jelentősen lecsökkent a közepes érdemjeggyel rendelkezők számának javára, az évfolyamátlag javult, egyúttal a szóbeli vizsga teljesítésének arányában enyhe csökkenés figyelhető meg, itt drámai változás nem történt.)

A tárgy szintetizáló jellege miatt szükségesnek láttunk további kisebb változtatásokat, melyek az ismétlési, gyakorlási lehetőségekre vonatkoztak. A tananyag ütemezése során a szemeszter első felében jelentős időt fordítottunk a korábbi tárgyak anyagának ismételtesére, tudatában annak, hogy korábbi tudásuk a nyári hónapokban valószínűleg megkopott, továbbá annak érdekében, hogy különböző tantárgyakban tanult elszeparált tudáselemek helyett logikailag teljes tudásrendszert építhessenek a hallgatók. Bőséges videós anyagot bocsátottunk a tanulók rendelkezésére a korábbi tárgyak feladatmegoldásaiból és az új tananyagok tekintetében is, és a pontgyűjtők előtti gyakorló tesztek mellett (melyeket a vizsgaidőszakra ismételtén megnyitottunk), a korábbi egy mintavizsga feladatsor helyett két feladatsort adtunk ki. Ez lényegében azt jelenti, hogy a vizsga jellegű példatári feladatsorok (12 db) mellett újabb két komplex feladatsor állt rendelkezésükre, ami természetesen azért is fontos, hogy sokféle különböző esettel találkozassanak a gyakorlás közben, ne váljon sematikus a számonkérés.

A változtatások hatására a tárgyteljesítés, és az érdemjegyek átlaga a következőképpen alakult (az évfolyamátlag számítása során az érdemjeggyel nem rendelkező hallgatókat nem vettük figyelembe):

		Nem jött vizsgázni	Elégtelent kapott	Teljesítette a tárgyat	Összesen	Évfolyam- átlag
2022/2023/1.félév – a változtatások előtt	(fő)	119	121	208	448	1,98
	(%)	27%	27%	46%	100%	
2023/2024/1.félév	(fő)	23	54	434	511	2,07
	(%)	5%	10%	85%	100%	
2024/2025/1.félév	(fő)	55	71	408	534	2,13
	(%)	10%	13%	77%	100%	

2. táblázat: Tárgyteljesítés és évfolyamátlag alakulása három év során

Forrás: Saját szerkesztés

2. Kutatásmódszertan

Bár a változtatások bevezetése több lépésben történt, jelen kutatás nem ezek összehasonlítását célozza meg, nem longitudinális szemléletű, hanem a hasonlóságok, fókuszpontok megragadására törekszik, a legfontosabb tapasztalatok reflektorfénybe helyezésével.

Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. A hallgatók megítélése szerint hasznosak-e a bevezetett oktatásmódszertani eszközök, azaz a számonkérés 30-70%-os rendszere, a differenciált vizsgalehetőség, valamint a különböző ismétlési, gyakorlási lehetőségek.
2. A bevezetett változtatások mellett hogyan alakult a hallgatók sikeresség érzete.
- + 3. Milyen további explicit hallgatói igények fogalmazódtak meg.

A kutatás vegyes módszertannal, egy erre a célra kidolgozott kérdőív kvantitatív és kvalitatív elemzésével zajlott. A kitöltők a BGE PSZK Pénzügy és számvitel alapszakos, az adott félévben Pénzügyi Számvitel 2. (PÜ2) tárgyat tanuló hallgatói voltak önkéntes jelleggel. A kitöltésszám 2023/2024/1. félév végén 325 fő, majd 2024/2025/1. félév végén 105 fő, azaz összesen 430 fő volt, beleértve a nappali és levelező képzésben tanuló hallgatókat egyaránt. A kérdőív kitöltése nagyjából 10 percet vett igénybe, a kérdések között szerepeltek likert skálás és több válaszlehetőséget adó zárt végű, valamint jelentős számban (részben fakultatív) nyílt végű kérdések (8 db). A nyílt végű kérdések nagy mennyiségének oka, hogy szeretnénk volna a kitöltőket szabad gondolkodásra és véleménynyilvánításra bírni, amely területen úgy véljük, sikerrel jártunk. A szabadon megfogalmazott válaszok elemzése bár időigényes feladat, gyakran olyan újdonságokra, meglátásokra világít rá, amelyek másképpen nem jutnának el hozzánk.

A háttéradatokat tekintve hármat emelünk ki a vizsgálatok során, mert a különböző kérdőívekben ezek voltak azok az információk, melyekre teljeskörűen⁶ történnhetett mintavétel:

- Hányadik tárgyfelvevő volt idén PÜ2 tárgyból?

Tárgyfelvevételek száma	Hallgatók létszáma (fő)	Hallgatók létszámának megoszlás (%)
1	295	69
2	47	11
3	62	14
4	26	6
Összesen	430	100

2. táblázat: Tárgyfelvevételek számának megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés

- Használta-e a megosztott videós tananyagokat?

A megosztott videós tananyagok használata	Hallgatók létszáma (fő)	Hallgatók létszámának megoszlás (%)
nem	69	16
néha	74	17
kb. a felét láttam	31	7
többnyire	102	24
mindet láttam	154	36
Összesen	430	100

3. táblázat: A megosztott videós tananyagok használata

Forrás: Saját szerkesztés

⁶ Hogy a teljeskörűség alatt mit is értünk, annak bemutatására álljon itt egy példa: ugyan mind a levelező, mind a nappali képzés hallgatói esetében felmértük, hogy hány foglalkozáson vett részt, azonban ez az adatsor a teljes minta egészére végzett vizsgálatoknál nem használható, hisz a levelező és a nappali képzés esetében eltérő az óraszám, illetőleg utóbbiak esetében vizsgálható a szeminárium és az előadás látogatottsága, előzőek esetében azonban ez nem értelmezhető.

- Mennyit foglalkozott hetente a tárggyal?

A tárgyra fordított heti óraszám	Hallgatók létszáma (fő)	Hallgatók létszámának megoszlás (%)
max 1 óra	118	27
1-2 óra között	149	35
2-3 óra között	113	26
többet, mint 3 óra	50	12
Összesen	430	100

4. táblázat: A tárgyra fordított heti óraszám

Forrás: Saját szerkesztés

A háttéradatokat tekintve elmondható, hogy minden szempontból változatos volt a minta: a tárgyfelvételek számát tekintve bőven voltak nem első tárgyfelvevők (31%), a videós tananyagok esetében többen jelezték, hogy többnyire vagy mindet látták (60%), mint nem, a tantárgy tanulására fordított heti óraszám pedig a legtöbb tanuló számára (36%) 1-2 óra között mozgott, de jelentős számban voltak, akik saját bevallásuk szerint ennél kevesebbet tanultak, míg mások éppen többet.

3. Eredmények

3.1. Elégedettség a félévközi pontgyűjtésre és a gyakorlásra, ismétlésre lehetőséget adó újításokkal

A beiktatott félévközi számonkérések hozták a várt eredményt, egyértelműen elnyerték a hallgatók tetszését. A kitöltők 96%-a ítélte meg úgy, hogy ez a lehetőség hasznos volt számára (az arány mindkét évben, nappali és levelező képzési formában is 92-98% között volt). A korábbi kutatási eredmények alapján a kitöltőknek három, a hasznosság okát elemző állítást kellett minősíteniük, melyek közül mindkét évben, minden képzési formában egyetértettek a hallgatók, hogy az 1. *Egyszerűbb így összegyűjteni a minimális pontszámot*, 2. *Fejlesztő hatással voltak rám a gyakorló tesztek* és a 3. *Rávettek a heti rendszeres tanulásra* állítás is mindenképpen, vagy inkább igaz (a különböző években és képzési formákban 85-90% volt ennek a két válasznak az összesített aránya).

Arra a kérdésre, hogy tudott-e élni a félévközi pontgyűjtés lehetőségével, a hallgatók 75%-a válaszolt igen vagy inkább igen válasszal. Azok, akik saját megítélésük szerint nem gyűjtöttek elég pontot félév közben, többségében azt fogalmazták meg, hogy valamilyen okból nem készültek rájuk (munka, más tantárgyak, hanyagság).

A megértésre, mély tanulásra való hatással kapcsolatos további érdekes eredmény, hogy hogyan alakult a félévközi tesztek eredményének fényében a hallgatók tárgyteljesítése. Mivel a kérdőív anonim volt, a válaszokat egyértelműen nem tudtuk összekapcsolni a hallgatók nyilvántartott hivatalos eredményével, így ezt a témát is önbevallásos rendszerben igyekeztünk felmérni, állítások közül való választást kérve a hallgatóktól. Azt az állítást, hogy *A félév közben szerzett pontszámom is magas volt és a vizsgám is jól sikerült* a kitöltők 50%-a jelölte meg, míg azt, hogy *Sok volt a félév közben szerzett pontom, főleg ezért mentem át* 23%. Ezzel szemben a *Főleg a vizsgám sikerült jól, ezért mentem át, nem volt sok félév közben szerzett pontom* választ 20% jelölte meg. (A többiek nem teljesítették a tantárgyat.) Magyarázatunk szerint a hallgatók fele folyamatosan készült és kihasználta a pontgyűjtőket, míg a sikeresek másik két csoportja nagyjából fele-fele arányban két különböző okból ment át: sok pontot gyűjtött félév közben, de

nem igazán alapos tanulással, ezért nem írt igazán jó vizsgát, vagy éppen ellenkezőleg, nem volt túl sikeres a pontgyűjtésben, ezért a vizsgára alaposan felkészült. Utóbbi visszajelzés azért is fontos, mert bizonyítja, hogy akik félév közben elúsznak a pontgyűjtéssel (pl. munkájuk, egyéb elfoglaltságuk miatt), azok is fel tudnak zárkózni és készülni a vizsgára, amennyiben erre szándékuk volt.

Az ismétléssel, gyakorlással kapcsolatos kérdésekre is egyöntetű válaszokat kaptunk. A pontgyűjtő teszteket megelőző gyakorló teszteket a kérdőívet kitöltő hallgatók 94%-a használta és találta hasznosnak, míg a vizsgák előtt közreadott két mintavizsga feladatsort 96%-uk. Pozitív visszajelzés ez számunkra, mivel arra enged következtetni, hogy sikerült gyakorlásra, önálló otthoni munkára bírunk a tanulókat és visszajelzést biztosítanunk számukra aktuális tudásukról. Kevésbé örömteli, hogy a hallgatóknak körülbelül 52%-a azt nyilatkozta, hogy *főleg ezekből tanult*, és ennél kicsit kevesebben használták a teszteket és mintavizsgákat *az órai és példatári feladatokból szerzett tudásuk végső tesztelésére*.

A kurrikulumba az 1. negyedévre beépített jelentősebb mennyiségű ismétlést a hallgatók 88%-a találta hasznosnak és érezte úgy, hogy az ismétlések rávezették az újdonságokra és segítettek, hogy logikai rendszerben lássák a tanultakat. Ezen a téren sem volt nagy eltérés a különböző évek és képzési formák hallgatóinak válaszai között (80-94%).

A videós anyagokat – természetesen – különböző mértékben használták a hallgatók. A nappalisok közül, akiknek lehetősége volt heti rendszerességgel jelentéli órákra járni, 36% jelölte meg azt, hogy a rendelkezésére álló videók többségét látta, de ezek ebben az esetben valóban kizárólag ismétlésre szolgáltak, nem volt olyan tananyagrészt, amelyről tanórán nem volt szó. A levelezősknél ezzel szemben kevés, összesen 20 óra állt rendelkezésre online órákon való részvételre, ahol valóban élőben, folyamatos interakciós lehetőséggel zajlott a tanulás, ezért számukra jóval nagyobb jelentőséggel bírtak a videók és inkább fordított logika érvényesült: a videók alapján tanultak, és az online órákon gyakorolhattak közösen az oktatóval. Ennek megfelelően a levelezős hallgatók 93%-a válaszolta azt, hogy a rendelkezésére álló videókat látta, közülük 72% nyilatkozta azt, hogy kivétel nélkül az összes videófelvételt megnézte. Sokan a szabadszavas véleménynyilvánításnál is a videókra tértek vissza, ezeket találták a legfontosabb, leghasznosabb elemnek a felkészülésben, mert a videókon részletes, érthető magyarázatokat kaptak az egyes feladatok megoldásához.

3.2. Sikeresség és sikeresség érzet

A tárgyteljesítés sikerét tekintve a kitöltők adatai a teljes sokasághoz viszonyítva a következők.

	Nem teljesítette	Teljesítette írásbelivel	Teljesítette szóbelivel
Minta	7%	82%	12%
Sokaság	19%	72%	9%

5. táblázat: A kérdőívkitöltők és a 2023/2024 valamint 2024/2025 év során Pénzügyi számvitel 2.tárgyat tanulók tárgyteljesítésének megoszlása a vizsga formája szerint

Forrás: Saját szerkesztés

A minta tehát nem tekinthető reprezentatívnak, megállapítható, hogy a kérdőívet inkább a sikerrel teljesítők töltötték ki. Ennek megfelelően a következő kérdésekre adott válaszok sem általánosíthatóak, mégis úgy gondoljuk, hogy a minta elemszáma miatt elemzésre érdemesek. A sikerességgel kapcsolatban a kérdőívben két zárt és egy nyílt végű kérdés szerepelt. Az első

kérdés, miszerint *Saját megítélése szerint összeállt a kép félév végére, azaz úgy érzi érti és tudja a pénzügyi számvitelt*, a hallgatók 38%-a válaszolt egyértelmű igennel, és további 47% jelölte meg az inkább igen, jó úton vagyok választ. (Az adatokban az egyes években és képzési formákban nem volt jelentős eltérés.) Arra a későbbi kérdésre, hogy *Nőtt-e a számvitellel kapcsolatos önbizalma a félév végére* a hallgatók 45%-a válaszolt mindenképpen válasszal, míg 35% jelölte be az inkább igent (a levelezősöknél az arány kissé a mindenképpen felé tolódott). Bár a két kérdés nem is teljesen ugyanaz, és az egyetértő válaszok belső aránya megfordult, összességében mégis ugyanazt jelzik, arra engednek következtetni, hogy a hallgatók 80-85%-a sikeresnek érezte magát a pénzügyi számvitel tanulásban.

A *Saját megítélése szerint összeállt a kép félév végére, azaz úgy érzi érti és tudja a pénzügyi számvitelt* kérdés és a háttéradatokban bemutatott három adatsor (a tárgyfelvételek száma, a videós tananyagok használata és a tanulási idő) közötti kereszttáblás lekérdezések során azt tapasztaltuk, hogy a pozitív válaszok peremgyakorisága (Igen és Inkább igen) mindegyik esetben 86% körüli arányt mutat.⁷ A *Nőtt-e a számvitellel kapcsolatos önbizalma a félév végére* kérdés és a háttéradatokban bemutatott három adatsor közötti kereszttáblás lekérdezések is ezt erősíti, a pozitív válaszok peremgyakorisága (Inkább igen és Mindenképpen) mind a három esetben 81% körüli értéket mutat. Ennek a kérdésnek a vizsgálatánál két esetben teljesül a Khi-négyzet vizsgálat kritériuma⁸, így egyrészt megvizsgálhatjuk, hogy összefügg-e a videótananyagok használata és a számvitellel kapcsolatos önbizalom növekedése, valamint a van-e kapcsolat a hetenként tanulásra fordított idő a számvitellel kapcsolatos önbizalom növekedése között (5 %-os szignifikanciaszinten vizsgálva):

H₀: a számvitellel kapcsolatos önbizalom félév végi növekedése független a megosztott videós tananyagok használatától

H₁: a számvitellel kapcsolatos önbizalom félév végi növekedése és a megosztott videós tananyagok használata összefüggést mutat

Megállapíthatjuk, hogy a két ismerv között szignifikáns összefüggés van, mert a Khi-négyzet értéke kisebb, mint 0,05 ($p < 0,001$), így 5%-os szignifikanciaszinten elutasítjuk azt a nullhipotézist, miszerint a számvitellel kapcsolatos önbizalom félév végi növekedése független a megosztott videós tananyagok használatától. Miután az összefüggést elfogadtuk, így lehetőségünk van annak szorosságát vizsgálni. A Cramer-féle V mutató értéke 0,201, ami a két változó közötti gyenge kapcsolatot mutat.

H₀: a számvitellel kapcsolatos önbizalom félév végi növekedése független a hetenként tanulásra fordított időtől

H₁: a számvitellel kapcsolatos önbizalom félév végi növekedése és a hetenként tanulásra fordított idő összefüggést mutat

Megállapíthatjuk, hogy a két ismerv között szignifikáns összefüggés tapasztalható, mert a Khi-négyzet értéke kisebb, mint 0,05 ($p < 0,001$), azaz a rendelkezésre álló adatok ellentmondanak annak az állításnak, miszerint a számvitellel kapcsolatos önbizalom félév végi növekedése

⁷ További (szorossági) vizsgálatok eredményét nem tudjuk értékelni, mert a Khi-négyzet vizsgálat kritériumai nem teljesültek, még a változók transzformálásával sem.

⁸ A Khi-négyzet vizsgálat kritériuma a változók transzformálásával teljesül. Amennyiben a *Nőtt-e a számvitellel kapcsolatos önbizalma a félév végére* kérdést a *Használta-e a megosztott videós tananyagokat*, valamint a *Mennyit foglalkozott hetente a tárggyal* háttéradatokkal vonjuk vizsgálatba úgy, hogy a *Nőtt-e a számvitellel kapcsolatos önbizalma a félév végére* ötfokozatú Likert skálán mért kérdés eredményeit háromfokozatú változóvá transzformáljuk a két inkább negatív és a két inkább pozitív kérdés összevonásával, akkor teljesül az a feltétel, hogy az együttes gyakoriságok becsült értékeinek legfeljebb 20%-a lehet kisebb ötnél.

független a hetenként tanulásra fordított időtől. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a kapcsolat erősségét is megvizsgáljuk. A Cramer-féle V mutató értéke 0,157, ami a két változó közötti gyenge kapcsolatot mutat.

A sikerességérzet témájában a kvantitatív vizsgálat után, harmadik kérdésünkkel az okokat szerettük volna feltárni. Ezeket tekintve majdnem minden hallgatótól érkezett szöveges válasz, amelyek szerint a hallgatók tisztában vannak vele, hogy a siker oka elősorban a tanulásban rejlik, a rendszeres készüléssel, befektetett munkában, rendszeres tanulásban, óralátogatásban. Ezt elmondásuk szerint hasznosan segítették a gyakorlási lehetőségek, mintavizsgák és videók és a pontgyűjtők, amelyek rávették őket a rendszeres tanulásra, valamint segítettek felszabadultabban vizsgázni (a meglévő pontok csökkentették a vizsgastresszt). Természetesen a fakultatív szóbelit is kiemelték, mint könnyítést. Végezetül örömteli módon nagy arányban említették a megértés, az értelmező tanulás elengedhetetlenségét, és azt, hogy oktatójuknak és a tanmenet megfelelő felépítésének is nagy szerepe volt sikerükben. (Sikertelenség esetén okként az időhiány, vagy más személyes problémák jelentek meg.)

3.3. A hallgatókat megosztó újítások és további hallgatói ötletek

Az egyetlen bevezetett változtatás, amelyben az egyes hallgatók véleménye jelentősen eltér, a differenciált számonkérés, azaz a fakultatív szóbeli, és a csak azzal elérhető jobb jegyek kérdésköre volt. A *Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit* kérdésre adott válaszok, melyeket az 3. táblázat tartalmaz, nem csak azt mutatják, hogy a hallgatók véleménye a teljes mintán belül megoszlik, hanem azt is, hogy a különböző félévekben és képzéseken sem vélekedtek egyformán a kitöltők.

	mindenképpen	inkább igen	nem tudom	inkább nem	nem
2023/2024/1. nappali	40%	23%	15%	9%	13%
2023/2024/1. levelező	50%	25%	10%	9%	6%
2024/2025/1. nappali	24%	18%	14%	18%	26%
2024/2025/1. levelező	35%	31%	20%	7%	7%

6. táblázat: Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit?

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények egyrészt érdekesek a képzési formákat tekintve. A (szürkével jelölt) levelező képzések esetén a nappalisok válaszaihoz képest magasabb azoknak az aránya, akik hasznosnak tartják ezt a rendszert. A későbbi szabadszavas válaszok alapján látható lesz, hogy ők inkább igazságosnak érzik azt, hogy a jó jegy csak komolyabb teljesítménnyel érhető el, és értékeli a választás lehetőségét. Az időbeli változást tekintve is jelentős a nézetkülönbség, a változtatás bevezetésének első évében a hallgatók többsége elégedett volt az új, fakultatív rendszerrel, ők azok, akiknek egy része még korábbi évekről maradt éviszméltó volt, vagy legalábbis a kötelező szóbelitől a felsőbb évesek véleménye alapján tartott, azaz náluk a könnyítés hatása érzékelhető. Egy évvel később azonban jelentősen megnőtt az egyet nem értők aránya, akik bár többségében nem éltek a szóbeli lehetőségével, mégis igazságtalannak érezték, hogy így nem kaphatnak jó vagy jeles osztályzatot. Így míg a korábbi évben levelező tagozaton tanulók 75%-a örömmel fogadta a változást, a későbbi évben nappali tagozaton tanulók majdnem fele már kifejezetten elégedetlen volt (annak ellenére, hogy további könnyítést tettünk és ebben az évben írásbelivel már elégséges és közepes is elérhető volt).

További összefüggéseket keresve megvizsgálhatjuk, hogy összefügg-e tárgyfelvételek száma a differenciált vizsgalehetőség megítélésével, kimutatható-e összefüggés a videótananyagok használata és a differenciált vizsgalehetőség megítélése közt, valamint a van-e kapcsolat a hetenként tanulásra fordított idő és a differenciált vizsgalehetőség megítélése között (5 %-os szignifikanciaszinten vizsgálva)⁹:

H₀: a differenciált vizsgalehetőség megítélése független a tárgyfelvételek számától

H₁: a differenciált vizsgalehetőség megítélése és a tárgyfelvételek száma összefüggést mutat

Megállapíthatjuk, hogy a két ismerv között szignifikáns összefüggés van, mert a Khi-négyzet értéke kisebb, mint 0,05 ($p < 0,001$), így 5%-os szignifikanciaszinten elutasítjuk azt a nullhipotézist, miszerint a differenciált vizsgalehetőség megítélése független a tárgyfelvételek számától. Miután az összefüggést elfogadtuk, így lehetőségünk van annak szorosságát vizsgálni. A Cramer-féle V mutató értéke 0,171, ami a két változó közötti igen gyenge kapcsolatot mutat.

H₀: a differenciált vizsgalehetőség megítélése független a megosztott videós tananyagok használatától

H₁: a differenciált vizsgalehetőség megítélése és a megosztott videós tananyagok használata összefüggést mutat

Megállapíthatjuk, hogy a két ismerv között szignifikáns összefüggés nincs, mert a Khi-négyzet értéke nagyobb, mint 0,05 ($p > 0,152$), így 5%-os szignifikanciaszinten elfogadjuk azt a nullhipotézist, miszerint a differenciált vizsgalehetőség megítélése független a megosztott videós tananyagok használatától. Szorosság vizsgálatára így nem nyílik mód.

H₀: a differenciált vizsgalehetőség megítélése független a hetenként tanulásra fordított időtől

H₁: a differenciált vizsgalehetőség megítélése és a hetenként tanulásra fordított idő összefüggést mutat

Megállapíthatjuk, hogy a két ismerv között szignifikáns összefüggés tapasztalható, mert a Khi-négyzet értéke nagyobb, mint 0,05 ($p > 0,412$), azaz a rendelkezésre álló adatok alátámasztják azt az állítást, miszerint a differenciált vizsgalehetőség megítélése független a hetenként tanulásra fordított időtől. Szorosság vizsgálatára így nem került sor.

Összevonva a fenti három eredményt, kijelenthetjük, hogy a differenciált vizsgalehetőség megítélése a háttérváltozóktól lényegében független.

A szóbeli vizsgarészt tekintve feltettük a kérdést, hogy amennyiben a kitöltő nem élt ezzel a lehetőséggel, mi volt ennek az oka, és ebben az esetben több válasz is megjelölhető volt. A hallgatók 56%-a megjelölte a *Nem volt időm/energiám tételket kidolgozni, alaposan felkészülni*, és 38%-uk úgy vélte, hogy *Nem jó beszélő*. A *Féltem, hogy csak rontanék* választ a kitöltők 51%-a tartotta igaznak, amellyel kapcsolatban több szöveges észrevétel is érkezett.

A szabadszavas válaszok elemzésénél szintén azt tapasztaltuk, hogy a szóbeli volt az egyik olyan témakör, amely a leginkább megosztotta a hallgatókat. Sokak örültek a fakultatív szóbelinek és igazságosnak tartották azt, hogy jobb jegyet csak ezzel lehetett elérni, mert úgy

⁹ Amennyiben a *Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget*, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit kérdést a *Hányadik tárgyfelvevő volt idén PÜ2 tárgyból*, továbbá a *Használta-e a megosztott videós tananyagokat*, valamint a *Mennyit foglalkozott hetente a tárggyal* háttéradatokkal vonjuk vizsgálatba (a *Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget*, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit ötfokozatú Likert skálán mért kérdés eredményeit nem kell a vizsgálat érdekében háromfokozatú változóvá transzformálnunk), akkor teljesül az a feltétel, hogy az együttes gyakoriságok becsült értékeinek legfeljebb 20%-a lehet kisebb ötnél.

látják, hogy az igazi, értelmező tudás csak ezzel felmérhető. Voltak, akik bár jónak tartják a fakultatív szóbelit, azt nehezményezték, hogy ennek eredménye a korábbi pontszámától független és rontani is lehet vele. Mások nem tartják igazságosnak, hogy szóbelizniük kell, ha jobb jegyet szeretnének (mivel túl hosszú idő az erre való felkészülés), ezért javasolták, hogy az írásbelivel is lehessen jó és jeles jegyet is szerezni, az elméleti tudásról pedig maximum teszt formájában kelljen számot adni. Teljesen ellenkező véleményen vannak azok, akik szigorítanak, és kötelező szóbelit kezdeményeznek, sőt akár nagyobb súlyt is helyeznének rá, valamint javasolják, hogy a korábbi években is erősödjön az elméleti témák számonkérése. A fentiek mellett érkeztek olyan hozzászólások, amelyek alapján néhányan kifejezetten a fakultatív megoldást kifogásolják, annál jobbnak találják a kötelezően van és az senkinek nincs szóbeli opciót is. Voltak, akik szerint a választási lehetőség a hallgatók motivációját elvette, ha kötelező lett volna, egyértelműen készültek volna, és ez komolyságot, más hozzáállást, kitartást és sikerélményt jelentett volna számukra, amit így nem kaptak meg (mivel nem éltek a lehetőséggel).

Végül néhány hallgató nem a fakultatív szóbeli tényéről, hanem tartalmi kérdésekről nyilatkozott: többen szeretnének a szóbelihez segédeszközt használni (számlakerettükört), néhányan örömmel látnának egy-egy mintatételt és szóbeli tétel kidolgozást segítő felkészítő órákat, mások egyenesen központilag kidolgozott tételeket kérnek.

Megoszlottak a vélemények néhány további témában is. A félévközi pontgyűjtést tekintve többen további könnyítéseket szeretnének: legyen a 30 pont mind a 100% felüli pontszerzési lehetőség (tehát 30% plusz pont), legyen lehetőség a tesztek többször megpróbálni kitölteni, mások szigorítanak: túl egyszerűnek találták a pontgyűjtő teszteket és azt, hogy ezeket nem tökéletesen kontrollált körülmények között töltik ki a hallgatók, tehát fennáll a csalás lehetősége.

A gyakorlási lehetőségek mennyiségét is különbözően értékelik a hallgatók, míg egyesek szerint rengeteg a tananyag és túl hosszú idő a felkészülés, mások további gyakorló feladatokat szeretnének, és azt, hogy jobban ösztönözve legyenek a példatári feladatok megoldására (mert jónak tartják a példatári feladatokat). Van, aki szerint kifejezetten kevés volt a vizsgafelkészítő és a feladat magyarázat (feltételezésünk szerint a hallgató csak a mintavizsga feladatsorokból készült).

Szerencsére a változások általános pozitív megítélése mellett a szabadszavas válaszok alapján is voltak elégedett hallgatók, akik kifejezték, hogy úgy érzik, *„mindent megkaptak, nekik csak tanulni kellett”, „sokkal könnyebben követhető volt így az anyag és olyan dolgok is összeálltak a fejükben számvitel kapcsán, amik eddig még nem”, „helyükre kerültek a mozaikdarabok”*. *„Az, hogy nem csupán a vizsgaidőszakra összpontosult minden pontszerzési lehetőség és sok ismételtség volt a félév elején, hatalmas megkönnyebbülés volt”, illetve „a vizsgának is bátrabban mentek neki, és a pontgyűjtő ösztönzően hatott, így hetente készültek és a félév végén nem érezték azt, hogy teljesíthetetlen a tárgy, hanem tényleg megértették a PÜ2 lényegét”*. És bár nem mindenki teljesítette a tárgyat, még talán azoknak is tudtunk segíteni, akik újra neki kell majd fussanak. Egyikük így nyilatkozott: *„Nincs egyéb ötletem (újításra), viszont tudom, hogy hol rontottam el.”*

4. Következtetések

Eredményeink alapján következtetésünk, hogy a hallgatók véleményét a rendszer nyújtotta lehetőségek mellett befolyásolják az oktatásról és a számonkérésről alkotott nézeteik.

Természetesen vannak tudatos, mély megértésre vágyó tanulók, míg mások a könnyebb utat keresik (még egy olyan tantárgy esetén is, amely a szaknak megfelelő legfontosabb tudáselemeket tartalmazza). Érdekes jelenség, hogy a könnyítéseket idővel kevésbé értékelik, azoknál még több egyszerűsítést szeretnének, és annak ellenére, hogy teljesen eltér a véleményük a fakultatív szóbeli vizsga kapcsán, végül rendkívül kevesen készülnek fel rá és próbálnak meg jobb eredményt elérni vele, okként leginkább időhiányra hivatkozva, vagy akár azt is nehezményezve, hogy nem volt kötelező részt venniük ezen a megmértetésen. A számonkérések komolysága mellett eltérő a véleményük a tananyag mennyiségét és nehézségét illetően, és a gyakorlási lehetőségek bőségét illetően is.

Eredményeink alátámasztják kiinduló meglátásunkat, miszerint az explicit igények kiszolgálása (amellett, hogy nem is lehetséges) semmiképp nem célravezető. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy nincs szükség változtatásra, a valódi hallgatói igények felismerése elengedhetetlen. Eredményeink alapján a visszajelzés (azon belül a kötelező jellegű formatív értékelés), a fakultatív gyakorló feladatok, a félév eleji ismétlések és a bármikor megtekinthető videófelvevételek sikerrel járultak hozzá a hallgatók motiválásához és hatékony tanulásához. Újításaink azonban nem állhatnak meg itt sem, és figyelmünk nem lankadhat, mert azok a sikerek, amelyeket kényszer szülte túlzott egyszerűsítésekkel, színvonal csökkentéssel érhetnénk el, nem valódi sikerek, és hosszabb távon kifejezetten kontraproduktívak: ha a színvonal csökken, akkor is veszítünk hallgatókat, csak ebben az esetben ráadásul az igyekvő és többre vágyó hallgatók fognak elpártolni tőlünk, ami a lehető legrosszabb forgatókönyv. A megállapítás, hogy az oktatók feladata a valódi hallgatói igények felismerése és ezáltal a hallgatók hatékony támogatása a tanulásban, magától értetődőnek tűnhet, véleményünk szerint azonban folyamatosan reflektorfényben tartott téma kell maradjon.

5. Korlátok és javaslatok

A kutatás korlátja, hogy egy intézmény egy tantárgyára és összesen csak két évre vonatkozóan gyűjtött adatokat, a minta nem tekinthető reprezentatívnak, valamint az adatok önbevallásos válaszok. Ennek ellenére, éppen a szűk kontextus és az ahhoz képest jelentős számú kérdőívkitöltő válaszaival megalapozott következtetésekre vezettek. Célunk elsősorban a hallgatók valódi igényeinek megismerése volt, amellyel kapcsolatban megfontolt és többnyire egybeeső válaszokat kaptunk, másodsorban a figyelemfelhívás, hogy a klasszikus oktatáskutatásra szükség van, mert amennyiben a változtatási szándék megjelenik az oktatók fejében, fel kell ismerniük, hogy mivel nem gondolatolvasók, a tanulókat megkérdezése kihagyhatatlan, viszont gyakran az explicit válaszok sem egyértelműek.

Irodalomjegyzék

- Bán, E., Ilyésné Molnár, E., Jármái, E.M., & Vágány, J. B. (2023). *Tehettséggondozás a magyar gazdasági felsőoktatásban — Fókuszban a Tudományos Diákköri Konferencia és a Közgazdaságtudományi Szekció. Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 54(7-8), 105-120. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.08>
- Bailey, C. D., Gupta, S., & Schrader, R. W. (2000). Do students' judgment models of instructor effectiveness differ by course level, course content, or individual instructor? *Journal of Accounting Education*, 18(1), 15-34. <https://doi.org/10.1002/jee.20013>
- Bloxham, S., & West, A. (2007). Learning to write in higher education: Students' perceptions of an intervention in developing understanding of assessment criteria. *Teaching in Higher Education*, 12(1), 77–89. <https://doi.org/10.1080/13562510601102180>

- Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R.R. (Eds.). (2000). *How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School: Expanded Edition*. National Academies Press. <http://www.nap.edu/catalog/9853>
- Dósa, I., Dósa, K., Szobonya, R., & Fúzi, B. (2024). Miért hálásak az egyetemi hallgatók oktatóiknak?: Egy intézményi hálagyakorlat tanulságai. *Iskolakultúra*, 34(5), 64–83. <https://doi.org/10.14232/iskkult.2024.5.64>
- Everaert, P., Opdecam, E., & Van Der Heijden, H. (2024). Predicting first-year university progression using early warning signals from accounting education: A machine learning approach. *Accounting Education*, 33(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09639284.2022.2145570>
- Falchikov, N. (2005). *Improving assessment through student involvement: Practical solutions for aiding learning in higher and further education* (1. publ). RoutledgeFalmer.
- Ferguson, P. (2011). Student perceptions of quality feedback in teacher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(1), 51–62. <https://doi.org/10.1080/02602930903197883>
- Frányó, Z., Tasi, P., Szijártó, B., & Kardos, B. (2024). Is There a Place for Regular Mid-Semester Assessments in Higher Education? In *NEW PERSPECTIVES IN SCIENCE EDUCATION 13th Edition*. FILODIRITTO INTERNATIONAL.
- Fúzi, B. (2019). Should we and can we motivate university students? - The analysis of the interpretation of the role and the teaching methods of university teachers. *Proceedings of the 7th Teaching & Education Conference, London*. 7th Teaching & Education Conference, London. <https://doi.org/10.20472/TEC.2019.007.004>
- Higgins, R., Hartley, P., & Skelton, A. (2002). The Conscientious Consumer: Reconsidering the role of assessment feedback in student learning. *Studies in Higher Education*, 27(1), 53–64. <https://doi.org/10.1080/03075070120099368>
- Hounsell, D., McCune, V., Hounsell, J. & Litjens, J. (2006). Investigating and enhancing guidance and feedback to undergraduate students. Paper presented at the 3rd Biennial Northumbria/EARLI SIG Assessment Conference, Northumbria
- Jordan, E. E., & Samuels, J. A. (2020). Research Initiatives in Accounting Education: Improving Learning Effectiveness. *Issues in Accounting Education*, 35(4), 9–24. <https://doi.org/10.2308/ISSUES-2020-019>
- Kehm, B. M., Larsen, M. R., & Sommersel, H. B. (2019). Student dropout from universities in Europe: A review of empirical literature. *Hungarian Educational Research Journal*, 9(2), 147–164. <https://doi.org/10.1556/063.9.2019.1.18>
- Kezar, A. J. (2014). *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. Routledge.
- Mikáczó É. (2020). A felsőfokú számviteles képzésben zajló oktatás fejlesztés értékelése hallgatói megkérdezések alapján. In: *Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században*, 96–115. <https://doi.org/10.14232/tgfe21sz.7>
- Mikáczó, É. (2021a). Az egyetemi oktatás fejlesztési irányainak kijelölése hallgatói vélemények alapján. In: Budapesti, Corvinus Egyetem Számvitel Tanszék (szerk.) *Fókuszban a változás, avagy nemzetközi trendek a pénzügyi és a számviteli oktatásban és kutatásban: V. Bosnyák János emlékkonferencia és más kutatási eredmények* pp. 142-153. ISBN 978-963-503-885-5

- Mikáczó, É. (2021b). *Szakmai oktatás – múltja, jelene és jövője – a számvitel oktatás tükrében*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdasági és Gazdaságinformatikai Doktori Iskola. <https://doi.org/10.14267/phd.2021002>; ISBN-13: 978-6200619655
- Mountain, K., Teviotdale, W., Duxbury, J., & Oldroyd, J. (2023). Are they taking action? Accounting undergraduates' engagement with assessment criteria and self-regulation development. *Accounting Education*, 32(1), 34–60. <https://doi.org/10.1080/09639284.2022.2030240>
- Pusztai, G., Fényes, H., & Kovács, K. (2022). Factors Influencing the Chance of Dropout or Being at Risk of Dropout in Higher Education. *Education Sciences*, 12(11), 804. <https://doi.org/10.3390/educsci12110804>
- Shute, V. J. (2007). FOCUS ON FORMATIVE FEEDBACK. *ETS Research Report Series*, 2007(1). <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.2007.tb02053.x>
- Shute, V. J. (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153–189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>
- Siklósi, Á., & Sisa, K. (2017). Innováció és fenntarthatóság a hazai számviteli felsőoktatásban. *Controller Info*, 5(3), 42-49. <https://doi.org/10.24387/CI.2017.3.8>
- Sisa, K., Siklósi, Á., Harsányi, G., & Veress, A. (2020). A számviteli képzés helye és szerepe a felsőoktatás stratégiai célkitűzései mentén. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(2), 32–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.03>
- Stegmann, N., & Malan, M. (2016). Accounting students' experience of an improved strategy of feedback on assessment. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 9(3), 769–788. <https://doi.org/10.4102/jef.v9i3.70>
- Tarpataki, E., & Mikáczó, É. (2022). Lépések az élményalapú oktatás irányába: A játékosítás határmezsgyéjén a számvitel alapjai tárgy oktatásában. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 53(12), 45-55. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.12.04>
- VanderLaan, S. R. (2010). Practicing accounting profession criterial skills in the classroom: A study of collaborative testing and the impact on final exam scores. Capella University.

Mellékletek:

1. *Nőtt-e a számvitellel kapcsolatos önbizalma a félév végére és a Használta-e a megosztott videós tananyagokat* változók vizsgálata

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,766 ^a	8	<,001
Likelihood Ratio	31,269	8	<,001
Linear-by-Linear Association	12,469	1	<,001
N of Valid Cases	430		

a. 2 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,284	<,001
Cramer's V	,201	<,001
N of Valid Cases	430	

2. *Nőtt-e a számvitellel kapcsolatos önbizalma a félév végére és a Mennyit foglalkozott hetente a tárggyal* változók vizsgálata

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,110 ^a	6	,002
Likelihood Ratio	21,093	6	,002
Linear-by-Linear Association	12,616	1	<,001
N of Valid Cases	430		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,222	,002
Cramer's V	,157	,002
N of Valid Cases	430	

3. *Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit és a Hányadik tárgyfelvevő volt idén PÜ2 tárgyból* változók vizsgálata

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,732 ^a	12	<,001
Likelihood Ratio	46,409	12	<,001
Linear-by-Linear Association	28,074	1	<,001
N of Valid Cases	430		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,54.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,296	<,001
Cramer's V	,171	<,001
N of Valid Cases	430	

4. *Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit és a Használta-e a megosztott videós tananyagokat* változók vizsgálata

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,737 ^a	16	,152
Likelihood Ratio	21,122	16	,174
Linear-by-Linear Association	11,297	1	<,001
N of Valid Cases	430		

a. 3 cells (12,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,03.

5. *Hasznosnak találta-e a differenciált vizsgalehetőséget, azaz a jobb jegyért zajló fakultatív szóbelit és a Mennyit foglalkozott hetente a tárggyal* változók vizsgálata

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,422 ^a	12	,412
Likelihood Ratio	14,151	12	,291
Linear-by-Linear Association	2,936	1	,087
N of Valid Cases	430		

a. 1 cells (5,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,88.

A BALANCED SCORECARD ÉS A BUSINESS MODEL CANVAS INTEGRÁLT ALKALMAZÁSA START-UPOK KÖRÉBEN

Dr. Hegedűs Szilárd, egyetemi docens, tudományos kari vezető

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék

email cím: hegedus.szilard@uni-bge.hu

Dr. Borzán Anita, egyetemi docens, tanszékvezető

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék

email cím: borzan.anita@uni-bge.hu

Dr. Molnár Petronella, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék

email cím: molnar.petronella@uni-bge.hu

Absztrakt

A tanulmány a Balanced Scorecard (BSC) és a Business Model Canvas (BMC) integrációjának gyakorlati alkalmazhatóságát vizsgálja, különös tekintettel a start-up vállalkozások stratégiai irányítására. A kutatás kvalitatív módszertannal, hat magyarországi start-up mélyinterjúinak elemzésével készült. Az interjúk feltárták, hogy a BMC kreatív, vizuális struktúrája és a BSC mérhető, számonkérhető mutatói kiegészítik egymást a stratégiaalkotás és -megvalósítás folyamatában. Az eredmények rámutatnak, hogy a tanulás-fejlődés dimenzió fejlesztése kulcsfontosságú a belső folyamatok hatékonyságának növelésében, ami közvetve javítja az ügyfélélményt és a pénzügyi teljesítményt. A kutatás hozzájárul a stratégiai menedzsment szakirodalmához azáltal, hogy empirikus bizonyítékot nyújt a BMC-BSC integrált alkalmazásának előnyeiről a dinamikusan változó start-up környezetben.

1. Bevezetés

A mai dinamikusan változó gazdasági környezetben a vállalatok komplex stratégiai kihívásokkal szembesülnek. A piaci verseny, a digitalizáció és az ügyféligények gyors változása arra kényszeríti a szervezeteket, hogy agilisabbá és mérhetőbbé tegyék működésüket. A sikerhez nem elegendő egy jól megfogalmazott üzleti modell: azt stratégiai célokra kell lefordítani, és ezek teljesülését rendszeresen nyomon kell követni. A Balanced Scorecard (BSC) és a Business Model Canvas (BMC) e kettős igényre kínál kiegészítő megoldást.

A BSC egy teljesítménymenedzsment eszköz, amely a stratégiát négy nézőpont mentén bontja le (pénzügyi, ügyfél, belső folyamatok, tanulás és fejlődés), mérhető célokkal és mutatókkal (Kaplan és Norton, 1992; 1996). A BMC ezzel szemben egy vizuális keretrendszer, amely az üzleti modell kilenc alapvető elemét rendszerezi (Osterwalder és Pigneur, 2010). Bár a két módszertan külön célt szolgál, integrált alkalmazásuk lehetővé teszi, hogy az üzleti modell és a stratégia egységes rendszerben kezelhető legyen, elősegítve a stratégiai összhangot és a teljesítmény transzparens nyomon követését.

2. Elméleti háttér

2.1. Business Model Canvas (BMC)

A BMC kilenc kulcselem segítségével ábrázolja a vállalkozás értékteremtési logikáját: ügyfélszegmensek, értékajánlat, csatornák, ügyfélkapcsolatok, bevételi források, kulcstevékenységek, kulcspartnerek, kulcserőforrások és költségstruktúra (Osterwalder és Pigneur, 2010).



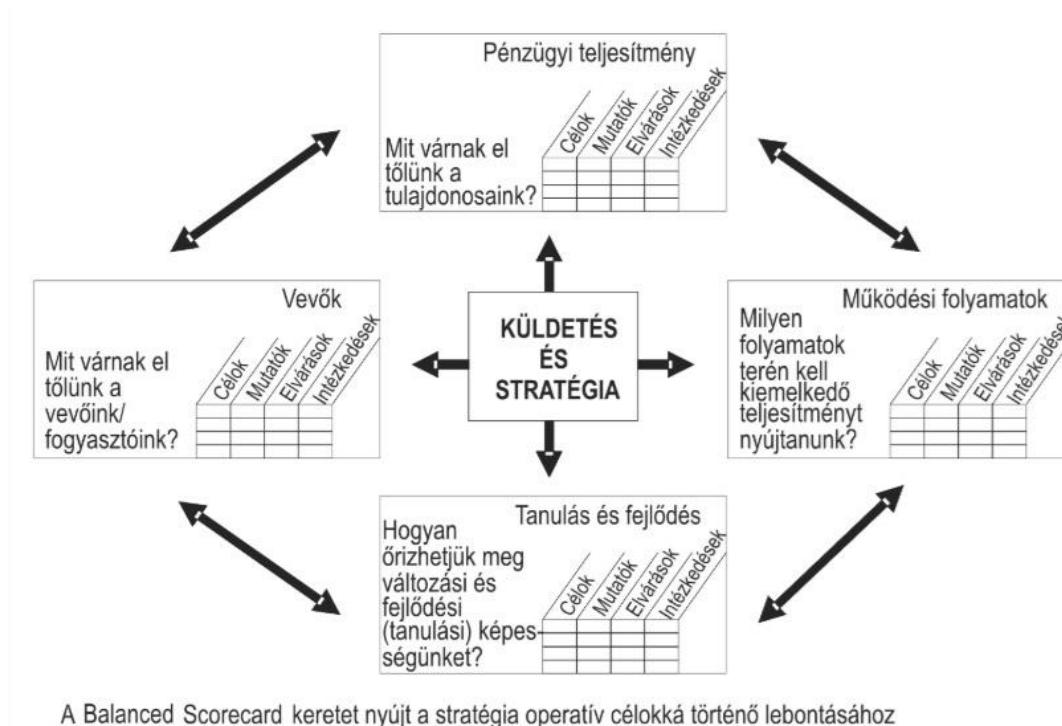
1. ábra: BMC bemutatása

Forrás: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.onismeret-tehetseggondozas.hu%2Fuzleti-modell-innovacio%2F&psig=AOvVaw1rZjIEEgXFU9Y_gQZn2wzQ&ust=1755028574481000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBUQjRxqFwoTCNDcvNbVg48DFQAAAAAdAAAAABAE

A BMC célja, hogy koherensen és közérthetően mutassa be, hogyan teremti és közvetíti a vállalat az értéket. A BMC-t gyakran egészítik ki fenntarthatósági rétegekkel (pl. Triple Layered BMC: Joyce és Paquin, 2016; lásd még Obst, 2015), amelyek az ökológiai és társadalmi dimenziókat is beemelik a tervezésbe (1. ábra).

2.2. Balanced Scorecard (BSC)

A BSC a vállalati teljesítmény értékelésének klasszikus kerete, amely a pénzügyi mutatók mellett ügyfél-, belső folyamat- és tanulás–fejlődés dimenziókban rögzíti a célokat, KPI-okat és akciókat (Kaplan és Norton, 1992; 1996).



2. ábra: A BSC értelmezése

Forrás: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fmersz.hu%2Fdokumentum%2Fdj140sm_126%2F&psig=AOvVaw1cnxatBhvJkWRIVOhicidR&ust=1755028679978000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBUQjRxqFwoTCKiw6LrFg48DFQAAAAAdAAAAABAL

A koncepció a stratégiai térkép (strategy map) alkalmazásával képes ok-okozati kapcsolatokatba rendezni a célokat, így támogatva a megvalósítható stratégia kialakítását és a folyamatos kontrollt (2.ábra).

2.3. A BSC és a BMC integrációjának irodalmi háttere

A két megközelítés integrációja különböző iparágakban és kontextusokban megjelent a szakirodalomban. Agusty (2020) egy indonéz egyetemi esettanulmányban mutatja be, miként képezhetők le a BMC elemei BSC-célokká. Yu (2005) e-business környezetben ad integrált keretet a BSC és üzleti modellek összekapcsolására. Eisape (2020) platformalapú üzleti modellek összehasonlítására fejlesztett BSC-alapú értékelési eszközt. Salgado és Machado munkái (2015) a követelményalapú, „háromdimenziós” megközelítést tárgyalják, amelyben a BSC és a BMC logikája összefonódik. A fenntarthatósági dimenziót erősíti Distira és Indiani (2024) tanulmánya, valamint a TLBMC (Joyce és Paquin, 2016). Georgiev (2017) és Silalahi (2023) a BSC stratégiai menedzsmentben betöltött, naprakész szerepét hangsúlyozzák.

3. Módszertan: kvalitatív kutatás start-up interjúk alapján

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a fiatal, innovatív vállalkozások hogyan alkalmazzák, illetve adaptálhatják a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrált megközelítését a saját stratégiai menedzsment gyakorlatukban. A vizsgálat kvalitatív módszertanra épült, mivel ez lehetővé tette a mélyebb, kontextusfüggő megértést, valamint a tapasztalatok és észlelések részletes feltárását.

3.1. Minta és adatgyűjtés

A mintát hat, Magyarországon működő start-up alkotta, amelyek különböző ágazatokban tevékenykednek (pl. fintech, egészségipar, e-kereskedelem, zöld technológiák, SaaS-megoldások, kreatívipar). A kiválasztás szándékos mintavétellel történt, a következő kritériumok mentén:

- legfeljebb 3 éves működési múlt,
- skálázható üzleti modell,
- aktív termék- vagy szolgáltatásfejlesztés,
- vezetői nyitottság a stratégiai eszközök alkalmazására.

Az adatgyűjtés félig strukturált, interjúprotokoll alapján zajlott, személyes és online formában, 2025. február–március között. Az interjúk hossza 60–90 perc volt, és hangfelvétel, majd szó szerinti átirat készült róluk.

3.2. Interjúfelépítés

Az interjúk három fő blokkból álltak:

- Üzleti modell – a BMC kilenc építőelemének részletes átbeszélése, az aktuális gyakorlat és a változtatási tervek feltárása.
- Stratégiai menedzsment – a BSC nézőpontjainak (pénzügyi, ügyfél, belső folyamatok, tanulás–fejlődés) beépülése a döntéshozatalba, mutatók és mérési gyakorlatok.
- Integráció és tapasztalatok – a BMC és BSC együttes alkalmazásának előnyei, kihívásai, adaptációs javaslatok.

3.3. Adatfeldolgozás és elemzés

Az átiratokat tematikus kódolással elemeztük, a Braun és Clarke (2006) által meghatározott hatlépcsős módszertan alapján:

- ismerkedés az adatokkal,
- kezdeti kódok generálása,
- témák keresése,
- témák felülvizsgálata,
- témák definiálása és elnevezése,
- jelentés elkészítése.

A kódkeret részben deduktív (a BMC és BSC elméleti kategóriái mentén), részben induktív (az interjúalanyok által behozott új szempontok alapján) módon épült fel. A megbízhatóságot két kutató egymástól független kódolása és egyeztetése biztosította.

3.4. Etikai megfontolások

Az interjúalanyok névtelenségét és azonosíthatóságuk kizárását biztosítottuk. Minden résztvevő előzetesen írásos beleegyező nyilatkozatot adott, és joguk volt bármely kérdés megválaszolását megtagadni, illetve az interjú bármely ponton történő megszakítására.

4. Eredmények

A hat start-up vezetőjével készült interjúk elemzése során négy átfogó téma rajzolódott ki, amelyek meghatározzák, hogy ezek a fiatal vállalkozások miként alkalmazzák, vagy képzelik el a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrációját. A témák

mindegyikében több közös motívum és különbség is azonosítható volt, ami a minta heterogenitásából fakad.

4.1. Üzleti modell tudatosítása

4.1.1. A BMC, mint „közös nyelv”

Valamennyi interjúalany arról számolt be, hogy a BMC használata a kezdeti szakaszban kulcsfontosságú volt az üzleti modell vizualizálásában. Többen kiemelték, hogy a BMC „láthatóvá tette a gondolkodást”, és segített összehangolni a csapat elképzeléseit.

„Amíg a BMC-t le nem ültünk közösen kitölteni, addig mindenki a saját fejében hordozta az üzleti modellt. Nem is volt világos, mennyire másképp látjuk ugyanazt.” (S1 – fintech start-up, CEO)

A BMC nem csupán belső eszköz volt, hanem a külső kommunikációban is szerepet kapott, különösen befektetői prezentációknál. Az értékajánlat–ügyfélszegmens párosítás a legtöbb interjúban kritikus elemként jelent meg, mivel ennek pontos meghatározása a piaci validáció elsődleges feltétele.

4.1.2. Dinamikus változtatások és iteráció

A start-upok egy része negyedévente frissítette a BMC-t, mások csak jelentősebb stratégiai változásoknál tértek vissza hozzá. Közös tapasztalat volt, hogy az ügyfélszegmensek és csatornák gyakran módosultak a piaci visszajelzések alapján, míg a kulcspartnerek és kulcserőforrások stabilabbnak bizonyultak.

„Az értékajánlatunk háromszor változott az első évben, de a kulcspartnereink ugyanazok maradtak – ebben az ökoszisztémában ez számít stabil pontnak.” (S4 – zöld tech start-up, alapító-CEO)

4.2. Stratégiai mérés és kontroll kialakítása

4.2.1. A mérőszámok bevezetésének kihívásai

A Balanced Scorecard alkalmazása eltérő mértékben jelent meg a vizsgált vállalkozásokban. Három start-up már a kezdetektől tudatosan épített KPI-rendszert, különösen a pénzügyi és ügyfélnézőpontban, míg mások kezdetben inkább intuitív módon hoztak döntéseket.

„A bevételt mindig mértük, de az, hogy mennyi idő alatt aktiválódik egy új ügyfél, csak akkor került a fókuszba, amikor elkezdtük használni a BSC-t.” (S2 – SaaS start-up, COO)

4.2.2. Fókusz és számonkérhetőség

A BSC egyik legnagyobb hozzáadott értéke a fókuszált stratégiai célok kijelölése volt. A strukturált cél–mérőszám–felelős hozzárendelés erősítette a számonkérhetőséget, különösen a gyorsan változó termékfejlesztési környezetben.

„Most már nem csak annyi, hogy ’növeljük a felhasználókat’. Megmondjuk, hogy mennyivel, meddig és ki ezért a felelős.” (S5 – e-kereskedelmi start-up, marketingvezető)

4.3. Integrációs előnyök és akadályok

4.3.1. Átlátható stratégiai térkép

A BMC–BSC integráció lehetővé tette, hogy az üzleti modell elemeihez egyértelmű, mérhető célok kapcsolódjanak. Ez vizuálisan is megjelent a stratégiai térképeken, ahol a tanulási és folyamatcélok közvetlenül összekapcsolódtak az ügyfél- és pénzügyi eredményekkel.

4.3.2. Kommunikációs és döntéstámogatási előnyök

Az integrált keret a belső és külső kommunikációt egyaránt segítette. A befektetők felé világosabb üzenetet adott: nem csak az üzleti modell logikáját, hanem a teljesítménymutatókhoz kötött fejlődést is prezentálta. Emellett a vezetők erőforrás-allokációs döntéseiben is támpontként szolgált.

4.3.3. Akadályok és nehézségek

A leggyakoribb akadály az adatgyűjtési infrastruktúra hiánya volt, különösen a belső folyamatok és tanulás–fejlődés dimenziókban. Több esetben a KPI-ok túlzott száma miatt a fókusz elveszett.

„A legnehezebb az volt, hogy ne mérjünk mindent. Csábító, hogy mindenre legyen egy szám, de az csak szétaprózza a figyelmet.” (S3 – kreatívipari start-up, ügyvezető)

4.4. Fenntarthatósági és növekedési dimenziók

4.4.1. Fenntarthatósági integráció

Két vállalkozás tudatosan alkalmazta a Triple Layered BMC-t, amely az üzleti modell mellett környezeti és társadalmi réteget is tartalmaz. Itt az ESG-mutatók mérése beépült a BSC-be, például az energiahatékonyság vagy a társadalmi bevonás mutatói formájában. A többi vállalkozásnál a fenntarthatóság inkább marketing- vagy PR-eszközként jelent meg, mérési rendszer nélkül.

„A fenntarthatóság nálunk nem csak kommunikáció. Ha csökkentjük a logisztikai lábnyomot, az költségmegtakarítás és versenyelőny is.” (S4 – zöld tech start-up, alapító-CEO)

4.4.2. Növekedési stratégiák és prioritizálás

Az integrált BMC–BSC megközelítés fő hozzájárulása a növekedési döntések támogatása volt. A vállalatok a meglévő KPI-ok és ügyfeladatok alapján tudták prioritizálni az új piacokra lépést vagy a termékbővítést. Két start-up konkrétan említette, hogy az integráció révén el tudták kerülni a túl gyors, kontrollálatlan expanziót.

„Először a retention mutatókat javítottuk, csak utána mentünk külföldre. Ha fordítva csináljuk, szétesünk.” (S2 – SaaS start-up, COO)

5. Megvitatás

A hat start-up interjúja alapján kirajzolódó mintázatok több ponton megerősítik, másutt pedig árnyalják a korábbi kutatásokban leírtakat a BMC–BSC integrációról. A következőkben a főbb tanulságokat három nagyobb területre bontva tárgyaljuk.

5.1. Az üzleti modell láthatóvá tétele és a stratégiai kontroll kapcsolata

A vizsgált start-upok gyakorlatában a Business Model Canvas elsősorban a stratégiai gondolkodás közös nyelvének megteremtésére szolgált, míg a Balanced Scorecard a mérhetőség és számonkérhetőség eszköze volt. Ez a megosztott funkció megegyezik Osterwalder és Pigneur (2010) eredeti koncepciójával, amely szerint a BMC nem elsősorban mérőeszköz, hanem strukturált vizualizációs keret.

Ugyanakkor az interjúk rávilágítottak, hogy a BMC–BSC integráció a gyakorlatban nem lineáris folyamat. Több vállalkozásnál a KPI-ok kijelölése visszahatott az üzleti modell definíciójára, vagyis a mérhetőség igénye alakította a koncepcionális elemeket. Ez az iteratív megközelítés összhangban áll a lean startup módszertan tanulási ciklusaival (Ries, 2011), és rávilágít arra, hogy a stratégiai térkép nem egyszer elkészített dokumentum, hanem egy folyamatosan frissülő és finomított eszköz, amely a szervezet fejlődésével párhuzamosan alakul.

5.2. A mérés kultúrája, mint növekedési tényező

A start-upok közötti különbségek egyik legfontosabb forrása az adatvezérelt döntéshozatal kultúrája volt. Azok a cégek, amelyek a korai fázistól kezdve strukturált KPI-rendszert vezettek be, hamarabb és pontosabban tudták detektálni a problémás területeket – például a konverzió vagy a churn romlását –, és proaktívan reagálni tudtak.

Ez a megállapítás összecseng Kaplan és Norton (1996) eredeti BSC-elméletével, amely szerint a scorecard fő ereje nem a mérőszámok pusztá listájában, hanem a visszacsatolási és tanulási mechanizmusokban rejlik. A jelen kutatásban is megfigyelhető volt, hogy a BSC nemcsak mérte, hanem át is alakította a menedzsment fókuszát: a korábban háttérbe szoruló folyamat- és tanulási dimenziók hangsúlyosabbak lettek.

5.3. Fenntarthatósági dimenziók integrálása

Külön figyelemre méltó, hogy két vizsgált start-up már a korai fázisban beemelte a Triple Layered Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016) elemeit, és az ESG-mutatókat beépítette a BSC-be. Ez a gyakorlat – bár még kevéssé elterjedt – jól illusztrálja, hogy a fenntarthatósági teljesítmény nem szükségszerűen különálló riport, hanem a stratégiai kauzális lánc integráns része lehet.

Ezzel szemben a többi négy vállalkozásnál a fenntarthatóság inkább kommunikációs elemként jelent meg, ami megfelel a szakirodalomban leírt „window dressing” kockázatnak (Cho et al., 2015). A kvalitatív interjúk alapján úgy tűnik, hogy az ESG-mutatók operacionalizálása és adatinfrastruktúrája a legnagyobb akadály ezen a téren.

5.4. Az integráció korlátai és fejlesztési irányok

Az interjúk során több olyan szervezeti és technikai akadály is felszínre került, amelyek az integráció sikerességét befolyásolják:

- Adatgyűjtési infrastruktúra hiánya, különösen a belső folyamatok és tanulás–fejlődés mutatókban.
- Mutatók túlburjánzása, ami fókuszvesztéshez vezet.
- KPI-definíciós fegyelem hiánya, ami a mérés konzisztenciáját rontja.

A megoldási javaslatok között több vállalkozás is kiemelte a mutatószám-katalógus és a verziókövetés fontosságát, valamint a negyedéves ritmusú felülvizsgálat szükségességét.

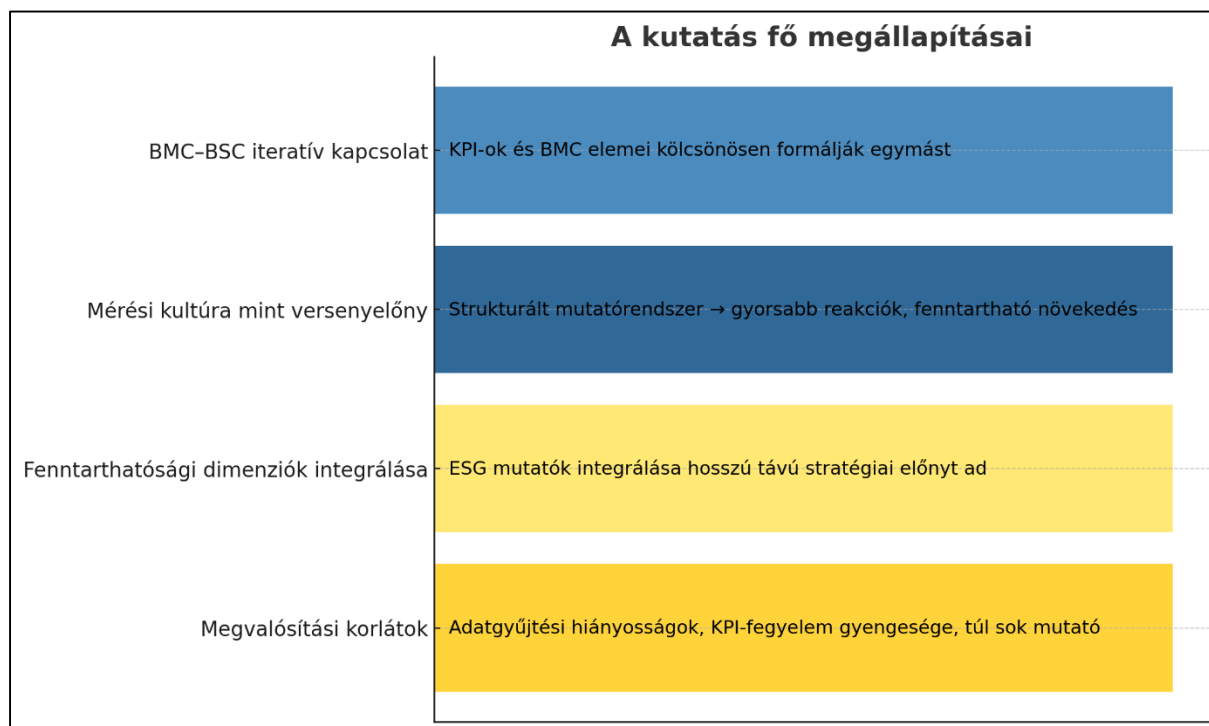
5.5. Elméleti és gyakorlati implikációk

A kutatás hozzájárul a BMC–BSC integráció szakirodalmához azzal, hogy empirikus kvalitatív bizonyítékot nyújt a start-up kontextusra vonatkozóan. Gyakorlati szempontból a legfontosabb tanulság, hogy az integráció sikeréhez nem elegendő a két keret formális összekapcsolása: szükséges a mérési kultúra és az adatvezérelt gondolkodás beágyazása a szervezet működésébe.

6. Következtetések

A jelen kutatás hat magyarországi start-up vezetőivel készített félig strukturált interjúk elemzésére épült, és célja annak feltárása volt, hogy a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrációja miként valósul meg a gyakorlatban a korai fázisú, innovatív vállalkozások körében.

Az eredmények alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a két keret kombinációja **jelentős** értéket teremt a stratégiai gondolkodás és a napi működés közötti híd szerepében. A BMC a vállalkozói csapat számára világos, vizuális formában teszi érthetővé az értékteremtési logikát, míg a BSC biztosítja, hogy e logika mérhető, számonkérhető és folyamatosan fejleszthető legyen.



3. ábra: Főbb megállapítások a kutatási eredményekből

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás főbb tanulságai a következőkben foglalhatók össze (3.ábra):

- A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) között folyamatos, iteratív kapcsolat áll fenn. Az üzleti modell és a mérőszámok kölcsönösen formálják egymást: a KPI-ok meghatározása gyakran visszahat a BMC egyes elemeinek pontosítására, míg a BMC módosításai új mérési igényeket generálnak.
- A mérési kultúra megléte önmagában is versenyelőnyt jelent. Azok a vállalkozások, amelyek már a kezdetektől strukturált mutatórendszerrel dolgoznak, gyorsabban és

pontosabban reagálnak a piaci és működési változásokra. Ez a proaktív működés közvetlenül hozzájárul a növekedési pálya fenntarthatóságához.

- Bár a fenntarthatósági dimenziók – különösen az ESG-szemponatok – integrálása még nem számít általános gyakorlatnak, a vizsgált start-upok körében kimutatható, hogy azok, amelyek beépítik ezeket a mutatókat a BSC-be, hosszú távon erősebb reputációs és stratégiai pozícióval rendelkeznek.
- A megvalósítás során ugyanakkor több szervezeti és technikai korlát is jelentkezik. A legfőbb akadályok közé tartozik az adatgyűjtés infrastruktúrájának hiánya, a KPI-definíciós fegyelem gyengesége, valamint a túl sok mutató kezelhetetlensége. E problémák megoldásához célszerű mutatószám-katalógust kialakítani, verziókövetést bevezetni, valamint ritmikus, előre tervezett felülvizsgálati ciklusokat alkalmazni.

A kutatás korlátai közé tartozik a kis minta és az iparági diverzitásból fakadó eltérő működési környezet, amelyek miatt az eredmények nem általánosíthatók minden start-upra. A jövőbeli vizsgálatokban érdemes lenne nagyobb mintán, valamint longitudinális megközelítéssel feltárni, hogy a BMC–BSC integráció milyen hosszú távú hatással van a vállalkozások teljesítményére. Emellett a fenntarthatósági és ESG-dimenziók mélyebb operacionalizálása, valamint a mesterséges intelligenciával támogatott prediktív scorecardok tesztelése is ígéretes kutatási irányt jelent.

7. Javaslatok start-upoknak és befektetőknek

A kutatás eredményei alapján két fő célcsoport számára lehet releváns, gyakorlati javaslatokat megfogalmazni: egyrészt a korai fázisú innovatív vállalkozások (start-upok), másrészt a potenciális vagy meglévő befektetők felé.

A start-upok számára a legfontosabb üzenet, hogy a Business Model Canvas (BMC) és a Balanced Scorecard (BSC) integrációját nem érdemes egyszeri, statikus gyakorlatként kezelni. A modell és a mérőszámrendszer kölcsönösen alakítják egymást, ezért célszerű az üzleti modellt és a KPI-struktúrát negyedévente vagy jelentős piaci változások után felülvizsgálni. Az adatvezérelt gondolkodás korai beépítése kritikus: a strukturált mérési rendszer segít gyorsan és pontosan reagálni a piaci és működési kihívásokra, ami közvetlenül hozzájárul a növekedési pálya fenntarthatóságához. Emellett érdemes már a kezdetektől beépíteni a fenntarthatósági és ESG-dimenziókat a BSC-be – akár a Triple Layered BMC alkalmazásával –, mivel ez hosszú távon reputációs és stratégiai előnyt hozhat. Az eredményes integrációhoz nélkülözhetetlen az adatgyűjtési infrastruktúra fejlesztése, a mutatószámok egységes definíciója és a verziókövetés, hogy a mérési kultúra tartósan beágyazódjon a szervezet működésébe.

A befektetők számára a kutatás üzenete kettős. Egyrészt a BMC–BSC integráció erős jelzője lehet annak, hogy egy vállalkozás rendelkezik tudatos stratégiai gondolkodással és mérési kultúrával. Azok a cégek, amelyek átlátható stratégiai térképet, pontosan definiált KPI-okat és rendszeres felülvizsgálati ciklusokat alkalmaznak, valószínűbb, hogy fegyelmezett erőforrás-allokációt és fenntartható növekedést valósítanak meg. Másrészt a fenntarthatósági mutatók korai beépítése nemcsak a vállalat értékajánlatát erősíti, hanem csökkenti a reputációs és szabályozási kockázatokat is, ami hosszú távon stabilabb megtérülést biztosíthat. A befektetői döntések során érdemes külön figyelmet fordítani arra, hogy a start-up mérési rendszere mennyire képes támogatni a gyors, adatvezérelt döntéshozatalt, és milyen mértékben kapcsolódik a vállalat stratégiai céljaihoz.

Irodalomjegyzék

- Agusty, R. M. (2020): Designing Business Model Canvas Transforms into Balanced Scorecard in the XYZ University in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, Vol. 1, No. 6, pp. 830–843. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i6.392>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cho, S., Mathiassen, L., & Nilsson, A. (2015): Contextual dynamics during health information systems implementation: An event-based actor-network approach. *European Journal of Information Systems*, 24(4), 273–290. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.22>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eisape, D. (2020): Comparing Platform Business Models: A Balanced Scorecard Approach based on the Platform Business Model Canvas. *Nordic Journal of Media Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 401–432. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.5842>
- Georgiev, M. (2017): The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. *Journal of Innovations and Sustainability*, Vol. 3, No. 2.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016): The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 135, pp. 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Obst, L. (2015): Utilizing the Business Model Canvas to Enable Sustainability Measurement on the Business Model Level (Master's thesis). University of Twente / TU Berlin.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Ries, E. (2011): *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Salgado, C. E. R. T., Machado, R. J., & Maciel, R. S. P. (2015): A Three-Dimensional, Requirements-Based, Balanced Scorecard Business Model: On the Elicitation and Generation of a Business Model Canvas. *Proceedings of the 17th IEEE Conference on Business Informatics (CBI'15)*, pp. 88–95.
- Silalahi, E. E. (2023): The Balanced Scorecard Model for Strategic Business Management. *International Journal of Current Science Research and Review*, Vol. 6, No. 5, pp. 3014–3019. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i5-40>
- Yu, C.-C. (2005): Linking the Balanced Scorecard to Business Models for Value-Based Strategic Management in e-Business. In: *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 3590, pp. 158–167. Springer, Berlin–Heidelberg.

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK ÉS A VEZETŐFEJLESZTÉS JELENTŐSÉGE A MUNKAHELYI EGYÜTTMŰKÖDÉSBEN

Kiss Marcell, főiskolai docens
MBH Bank Nyrt, Budapest
email cím: kissmarcell12@gmail.com

Absztrakt

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a különböző generációk jellemzői hogyan befolyásolják a vezetési stílusok hatékonyságát a munkahelyi együttműködésben. A négy generáció – Baby Boomer, X, Y és Z – eltérő értékrendje és kommunikációs szokásai jelentős kihívásokat jelentenek, különösen a KKV szektorban, ahol az idősebb generációk dominálnak vezetői szerepben. A kutatás szisztematikus szakirodalmi áttekintésre (PRISMA) épült, amely 36 releváns empirikus és elméleti forrást dolgozott fel. Az eredmények rámutatnak, hogy a transzformációs és adaptív vezetési stílusok hatékonyabban segítik elő a generációk közötti együttműködést. A tanulmány kiemeli a vezetőfejlesztés szerepét, valamint a generációmenedzsment jelentőségét a szervezeti hatékonyság, innováció és munkavállalói elkötelezettség növelésében.

1. Bevezetés

Multinacionális intézményeknél töltött évtizedes pályafutásom során azt tapasztaltam, hogy a generációk közötti vezetői kommunikáció kulcsfontosságú tényezője a sikeres vállalati működésnek. A modern munkahelyeken gyakran találkoznak különböző generációk képviselői, akik eltérő tapasztalatokkal, gondolkodásmóddal és kommunikációs stílussal rendelkeznek. Ezen eltérések megfelelő kezelése és összehangolása kulcsfontosságú a vállalati célok hatékony elérésének érdekében, hisz a jól működő vezetői kommunikáció hidat képez a generációk között, elősegíti a kölcsönös megértést, növeli a munkavállalói elkötelezettséget és csökkenti a konfliktusokat. Habár sokak számára közismert a kutatási kérdéskör mégis csekély helyen látom a tudatos generáció- és tehetségmenedzsment célzott és következetes alkalmazását mind kis- és középvállalatoknál mind pedig multinacionális cégek esetében. Ha a vezetők felismerik és megfelelően alkalmazzák az eltérő generációk sajátosságait, a bennük rejlő lehetőségek felemelését, az pozitív hatással lehet a teljesítményre, a csapatkohézióra és a vállalati kultúrára egyaránt.

Ennek okán kutatásom során a különböző generációk eltérő értékrendje és munkához való hozzáállásával párhuzamosan vizsgáltam a generációkon átívelő és eredményes vezetési stílusokat, szerepet és kommunikációt, a vezetők generációs hovatartozásának és alkalmazkodóképességének jelentőségét a sikeres munkahelyi generációmenedzsmentben nemzetközi kutatások eredményei alapján a sikeres és jó gyakorlat megerősítésére. Mivel egyre több generáció dolgozik együtt a munkahelyeken, ezért a fentiek mentén arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a vezető vagy a beosztott alkalmazkodása szükségszerűbb és természetes-e egy hatékony működésre törekvő szervezetben.

2. Kutatási módszertan

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a különböző generációk eltérő jellemzői miként befolyásolják az egyes vezetési stílusok hatékonyságát a munkahelyi együttműködésben, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások működési kontextusára. Tekintettel arra, hogy a kutatási téma több tudományterületet (szervezetpszichológia, vezetéselmélet, humán erőforrás-menedzsment) érint, szükségessé vált a releváns szakirodalom szisztematikus,

módszertanilag megalapozott áttekintése. (Parry & Urwin, 2011) Ennek érdekében a PRISMA módszertant alkalmaztam, amely széles körben elismert keretrendszer a szisztematikus szakirodalmi áttekintések torzításmentes és reprodukálható összeállításában. (Moher et al., 2009) Az irodalmi szintézist az 1. táblázat foglalja össze.

Adatbázisok	Google Scholar; Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Akadémia Kiadó
Időintervallum	2005-2025
Kulcsszavak	„generációs különbségek”, „vezetői hatékonyság”, multigenerációs munkahely”, „generációmenedzsment”, „vezetői stílus”, „intergenerációs konfliktus”, kis- és középvállalkozás”, leadership effectiveness”, „generational workforce”
Beválogatási kritériumok	Empirikus (elsősorban kvantitatív) kutatások, Metaelemzések, Releváns kvalitatív esettanulmányok kis- és középvállalkozás kontextusban, Generációs különbségek, Vezetői stílusok
Kizárási kritériumok	Nem empirikus vagy nem lektorált publikációk, Kizárólag nagyvállalatokra vagy nem civil szervezetekre fókuszáló kutatások, Irreleváns tematika

1. táblázat: A kutatás irodalmi szintézisének összefoglalója

Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalom keresése több tudományos adatbázis (Google Scholar, Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Akadémiai Kiadó) együttes alkalmazásával történt. A keresés során olyan kulcsszavakat alkalmaztam, mint például: „generációs különbségek”, „vezetői hatékonyság”, „multigenerációs munkahely”, „generációmenedzsment”, „vezetői stílus”, „intergenerációs konfliktus”, „kis- és középvállalkozás”, „leadership effectiveness”, „generational workforce”. A publikációk kiválasztásának nyelve magyar és angol volt, míg időkerete a 2005–2025 közötti időszakot ölelte fel, figyelembe véve a releváns generációs csoportok (Baby Boomer, X, Y, Z) aktuális kutatási diskurzusait. (Costanza et al., 2012)

A beválogatási kritériumok közé tartoztak a generációk közötti különbségeket, a vezetői stílusokat, valamint a kis- és középvállalati szektor specifikumait vizsgáló empirikus (elsősorban kvantitatív) kutatások, továbbá metaelemzések, elméleti összefoglalók és kvalitatív esettanulmányok, amennyiben azok gyakorlati alkalmazhatósággal bírtak. (Appelbaum et al., 2022) A kizárási kritériumok közé tartoztak a tematikailag nem kapcsolódó, nem empirikus vagy nem lektorált publikációk, valamint a kizárólag nagyvállalati vagy nem civil munkahelyi környezetre fókuszáló vizsgálatok.

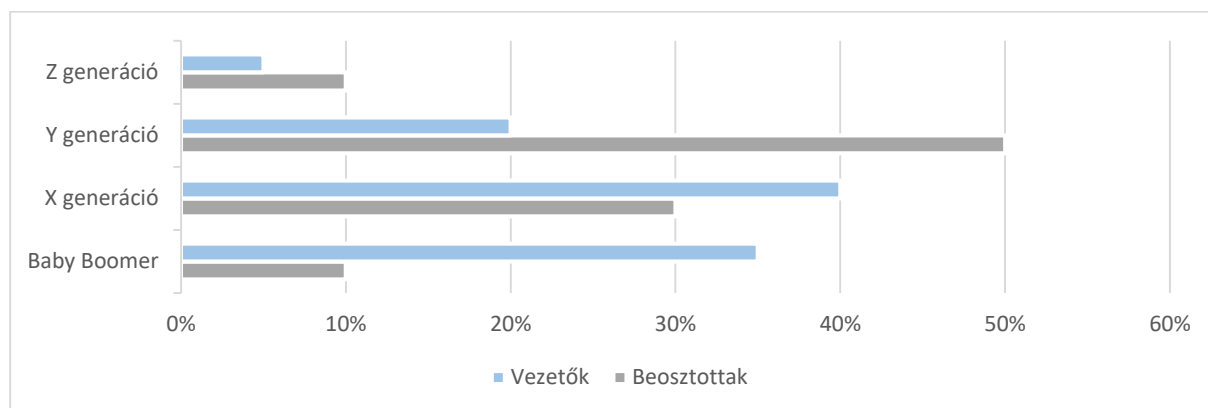
A szűrési folyamat során 128 releváns találat került elsődlegesen azonosításra, melyek közül 14 tétel duplikációnak minősült, így kizárásra is került. A fennmaradó 114 tételből 59-et absztrakt alapján zártam ki, mivel nem feleltek meg a tematikai vagy módszertani követelményeknek. A teljes szöveges áttanulmányozás után további 32 tétel kizárásra került elméleti vagy irreleváns tartalom miatt. Végül 23 darab, mind elméleti, mind empirikus szempontból releváns forrás került bevonásra a szakirodalmi áttekintésbe. Ezek között megtalálhatók klasszikus vezetéselméleti művek, kvantitatív empirikus kutatások, valamint kis és középvállalkozás specifikus jó gyakorlatokat bemutató esettanulmányok is. (Al-Asfour & Lettau, 2014)

A kiválasztott 23 szakirodalmi forrás tudományos relevanciája abban rejlik, hogy tematikusan átfogják a kutatás fókuszterületeit, beleértve a generációk munkahelyi jelenlétéből fakadó kihívásokat, a különféle vezetői stílusok alkalmazhatóságát, valamint ezek hatását a szervezeti hatékonyságra. (Bass & Avolio, 1994)

3. Beosztottak és vezetők generációs kapcsolata

Steigervald Krisztián generációkutatóként a generációmenedzsment témakörét nem csupán szociológiai, hanem szervezetpszichológiai nézőpontból is vizsgálja. Megközelítésében központi szerepet kap a vezetők generációs összetétele és annak változékonysága, amely jelentősen befolyásolja a munkahelyi kultúrát, döntéshozatalt és együttműködést. Steigervald rámutat arra, hogy a különböző értékrendekkel, kommunikációs stílussal és munkához való attitűddel rendelkező generációk – mint például a Baby Boomer, X, Y és Z generáció – egyidejű jelenléte vezetői pozíciókban komplex kihívásokat teremt, ugyanakkor lehetőséget is kínál a tudásmegosztásra és adaptív vezetési modellek kialakítására. (Steigervald, 2020)

A generációk közötti hatékony kommunikáció nem csupán egy vállalati stratégia, hanem egy olyan szemlélet, amely hosszú távon biztosítja a szervezet versenyképességét. A nyitottság, az alkalmazkodóképesség és az empátikus vezetői hozzáállás nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a különböző generációk együttműködése ne csak akadályokat, hanem valódi lehetőségeket jelentsen. (Cogin, 2012) Ezáltal a vállalatok nemcsak a belső hatékonyságukat növelhetik, hanem sikeresen alkalmazkodhatnak a folyamatosan változó üzleti környezethez is. (Gursoy, et al., 2008)



1. ábra: Generációk pozícióinak átlagos megoszlása

Forrás: Szabó-Szentgróti et al. (2018) kutatása alapján saját szerkesztés

Ahogy az 1. ábra is mutatja, a beosztottak esetében az Y generáció dominál 50%-kal, ami jelzi, hogy a fiatalabb munkavállalók alkotják a szervezetek alapját. Az X generáció (30%) továbbra is jelentős jelenléttel bír, míg a Baby Boomerek (10%) és a Z generáció (10%) kisebb arányban képviseltetik magukat.

Vezetők körében a generációk aránya jelentősen eltér a beosztottakhoz képest. A vezetői pozíciókban az X generáció képviseli a legnagyobb arányt (40%), őket követik a Baby Boomerek (35%), mely arra utal, hogy a szervezetek felső vezetése erősen támaszkodik az idősebb generációk tapasztalataira. Az Y generáció (20%) és különösen a Z generáció (5%) kisebb számban található a vezetői szerepekben.

Ezek az arányok megerősítik azokat a szakirodalmi megállapításokat, miszerint a munkahelyi generációs diverzitás kezelésének témaköre elengedhetetlen a szervezeti siker szempontjából. Különösen fontos figyelmet szentelni az intergenerációs kommunikáció fejlesztésére, a tudásmegosztás javítására, valamint a generációs különbségekből fakadó munkahelyi konfliktusok csökkentésére. (Bencsik & Machová, 2017) Ebből adódik, hogy a hatékony

együttműködés érdekében a szervezetnek hangsúlyt és fókuszot kell helyeznie a generációmenedzsmentre. Kérdés viszont, hogy hogyan tudja ezt optimálisan megtenni, milyen eszközök és fejlesztési lehetőségek, illetve irányok állnak a döntéshozók rendelkezésére. Mivel az eltérő generációk képviselői más erősségekkel, fejleszthetőkkel és alapvető tulajdonságokkal bírnak. (Zsótér & Karoliny, 2015)

3.1 Vezetők generációs preferenciája

Szabó-Szentgróti et al. (2018) kutatásában is kiemeli, hogy a generációk közötti különbségek megértése és megfelelő kezelése jelentősen hozzájárulhat a szervezeti hatékonyság növekedéséhez, ezért szükséges megvizsgálni az egyes generációk képviselőinek elvárásait a munkahellyel szemben, illetve a csoportos kompetenciáikból eredő hozzáadott értékeit egyaránt.

Generáció	Vezetőként jellemző stílusok	Beosztottként preferált stílusok	Kulcsértékek, igények
Baby Boomerek (1946–1964)	Hagyományos, hierarchikus, tekintélyelvű vagy tranzakcionális; világos szabályok, struktúra, lojalitás hangsúlyozása.	Strukturált irányítás, egyértelmű útmutatás, stabilitás; tapasztalatuk elismerése, bevonás döntésekbe.	Lojalitás, stabilitás, tisztelet; hierarchia elfogadása, tapasztalat értéként.
X generáció (1965–1980)	Független, pragmatikus; gyakran delegáló ("hands-off"), eredményorientált, őszinte kommunikáció.	Autonómia és bizalom; nem szeretik a mikromenedzsmentet; kompetens, egyenes és támogató vezetőt várnak.	Függetlenség, rugalmasság, őszinteség; kihívás és szakmai fejlődés igénye.
Y generáció (1981–1996)	Együttműködő, nyitott, támogató; transzformációs és értékalapú vezetés; mentoráló, digitális eszközök használata.	Kollaboratív, transzparens vezetés; rendszeres visszajelzés, elismerés, bevonás a döntésekbe.	Elismerés, fejlődés, csapatmunka; értelmes munka, rugalmasság, munka–magánélet egyensúly.
Z generáció (1997–2010)	Empatikus, alkalmazkodó, tech-központú; transzformációs és szolgáló vezetés; innováció támogatása.	Rugalmas, támogató, egyénre szabott irányítás; autonómia, gyakori őszinte visszajelzés.	Autonómia, digitalizáció, hitelesség; sokszínűség, befogadás, mentális jóllét.

2. táblázat: Generációs tulajdonságok összefoglalása

Forrás: Szabó-Szentgróti et al. (2018) kutatás alapján saját szerkesztés

A tanulmány központi eleme a generációk megkülönböztetett jellemzőinek több szempont szerinti részletes bemutatása, amelyet a 2. táblázat foglal össze az alapján, hogy az egyes generációk tagjai vezetőként jellemzően milyen stílusokat alkalmaznak, beosztottként pedig milyen vezetői hozzáállást preferálnak. Emellett kiemeli a generációkra jellemző kulcsértékeket, amelyek a vezetési stílusra hatással vannak. A generációk eltérő értékrendje, kommunikációs stílusa és a munkához való hozzáállása mélyen gyökerezik a kollektív tapasztalatokban, és a munkahelyi interakciókra gyakorolt hatásuk tükrében elemezve a következő profilok rajzolódnak ki.

3.1.1 Baby Boomer

A Baby Boomer generáció tagjai több évtizedes munkatapasztalattal rendelkeznek, és a hagyományos, hierarchikus szervezeti kultúrákban szocializálódtak (Zsótér & Karoliny, 2015).

A poszt-világháborús gazdasági sikerek és a hidegháborús időszak formálta őket. Jellemzően optimisták, versengők, és a „munkamániás” attitűd azonosul velük, a munkát a kötelesség és a lojalitás szempontjából értékelik (Purdue Global, 2023). Számukra a szervezeti stabilitás, a hierarchia és a tekintélytisztelt fontos értékek (Costanza et al., 2012).

Vezetői stílusukra gyakran a strukturált, hierarchikus és utasítás-orientált megközelítés jellemző (Ault et al., 2023). Hisznek abban, hogy a vezető hozza meg a döntéseket, és a beosztottak feladata azok végrehajtása (autokratikus megközelítés). Ugyanakkor csapat-orientáltak is, de a hangsúly a közös célok elérésén van, és értékelik, ha a csapat sikere elismerésre talál (Zsótér & Karoliny, 2015). A kommunikáció terén a személyes interakciókat, a telefonhívásokat és a formális e-maileket részesítik előnyben (Costanza et al., 2012).

Beosztottként akkor a legproduktívabbak és leghűségesebbek, ha a vezető tiszteletben tartja a hagyományos értékeiket, megbecsüli a tapasztalatukat, de bevonja őket a folyamatokba (Iyyani, 2018). Kiváló mentorok lehetnek a fiatalabb generációk számára, átadva tudásukat és javítva a szervezeti együttműködést.

A Boomer „munkamániás” etoszárt gyakran félreértik; ez nem csupán a pénz motivációjáról szól, hanem egy mélyen gyökerező kötelességtudatról és a biztonság iránti igényről. A generáció tagjai olyan korban nőttek fel, amikor a kemény munka és a cég iránti lojalitás a hosszú távú karrier és a stabil jövő garanciája volt (Iyyani, 2018). Ez az alapvető értékrend magyarázza a struktúra és a hierarchia iránti preferenciájukat, mivel ez volt a sikeres előrehaladás kipróbált és bevált modellje számukra.

3.1.2 X generáció – függetlenség és rugalmasság a vezetésben

Az X generáció, a Baby Boomerek és a Millenniálisok közé ékelődve, pragmatikus, önálló és rugalmas megközelítéssel rendelkezik a munkához. Gyakran „kulcsos gyerekeknek” nevezik őket, akik a '70-es és '80-as évek gazdasági és társadalmi kihívásai között nőttek fel (ZenHR, 2025). Ez az élmény tette őket szkeptikussá a tekintélyelvű megközelítésekkel szemben, és megerősítette bennük az autonómia és a munka-magánélet egyensúlyának értékét.

Vezetőként a Gen X-esek eredményorientáltak és pragmatikusak, kerülnek a felesleges bürokráciát és a mikromenedzsmenst. Hajlamosak a felhatalmazó vezetésre, amelyben világos célokat adnak, de a végrehajtás módját a beosztottakra bízzák (GP Strategies, 2025). Kommunikációs stílusuk egyenes, nyílt és hatékonyság-központú, gyakran az e-mailt preferálják a hirtelen telefonhívások helyett (Costanza et al., 2012). Képesek a tranzakcionális és támogató elemek ötvözésére is, attól függően, hogy a helyzet mit kíván (GP Strategies, 2025).

Beosztottként az X generáció tagjai a bizalmat és a függetlenséget értékelik a leginkább. Ellenállnak a túlzottan direktív vezetésnek és a felesleges szabályoknak, ehelyett egy támogató főnököt preferálnak, aki elérhető, de nem avatkozik a munkájukba (GP Strategies, 2025). A generáció tagjai hidat képezhetnek az idősebb és fiatalabb kollégák között, mivel képesek megérteni mindkét korosztály nyelvezetét és értékrendjét (Iyyani, 2018).

3.1.3 Y generáció (Milleniálisok) – együttműködés és folyamatos visszajelzés

A Millenniálisok a munkaerőpiac legmeghatározóbb beosztotti csoportját alkotják (Ibima Publishing, 2020). Ők az elsők, akik digitális bennszülötteknek tekinthetők, és a technológia természetes részét képezi a munkavégzésüknek (Costanza et al., 2012). A generációt a folyamatos visszajelzés kultúrájában nevelték fel, ami meghatározó elvárás lett számukra a

munkahelyen is (Management Is a Journey, 2024). Számukra a munka nem csupán egy bevételi forrás, hanem a cél és az értékérvényesítés eszköze is.

Vezetőként a milleniálisok kollaboratív és demokratikus stílust képviselnek, gyakran mentorként viselkednek. Előszeretettel alkalmazzák a transzformációs vezetést, melynek lényege, hogy egy inspiráló víziót és közös célt közvetítenek a csapat felé, összehangolva a személyes motivációkat a szervezeti célokkal. A barátságos, közvetlen kommunikáció és a technológia használata alapvető a számukra (Ibima Publishing, 2020).

Beosztottként az Y generációs munkatársak transzparenciát és bevonást várnak el. Elkötelezettek lesznek, ha a vezető megosztja velük a döntések hátterét és a vállalati víziót. Igénylik a gyakori visszajelzést és az elismerést (Ibima Publishing, 2020). Egy távolságtartó vagy a hibákat kiemelő vezető könnyen elveszítheti a motivációjukat. Konfliktus forrása lehet, ha a vezető merev, vagy a kommunikáció hiányos, ami bizonytalanságot és elégedetlenséget okoz (Management Is a Journey, 2024).

3.1.4 Z generáció – digitális szemlélet és egyéni törődés

A Z generáció még pályafutása elején jár, de már jelentősen formálják a munkahelyi kultúrát (Purdue Global, 2023). Ők az első generáció, akik szó szerint beleszülettek a digitális világba. Jellemző rájuk a globális gondolkodás, a digitális kompetencia, a rugalmasság, az egyéni szabadság és a mentális jóllét prioritása (Niagara Institute, 2025).

Vezetőként a Z generációs vezetők az autentikus és etikus vezetés hívei. Ők a „szolgáló vezetés” megközelítését alkalmazzák, ahol a vezető a csapat tagjait támogatva, a céljaikat elősegítve irányít. Fiatal korukból adódóan kevésbé ragaszkodnak a szerepekhez, és nyitottak a visszajelzésekre, akár a beosztottaiktól is. (Niagara Institute, 2025).

Beosztottként a Z generáció tagjai a szabadságot és az önállóságot várják el, miközben folyamatos tanulási és fejlődési lehetőségeket igényelnek (Purdue Global, 2023). Az ideális vezető számukra az, aki bizalmat szavaz nekik, de coachként és háttértámogatóként mindig elérhető (Niagara Institute, 2025). A munkahelyi jóllét és az empátia kulcsfontosságú számukra, és elvárják, hogy a vezető támogassa a mentális egészségüket (ZenHR, 2025). A folyamatos visszajelzés iránti igény náluk is erős, és gyorsan kiábrándulnak, ha a vezető szavai és tettei nem egyeznek (GP Strategies, 2025).

4. Domináns vezető-beosztott párosok: kihívások és lehetőségek

4.1 Az X generációs vezető és az Y generációs beosztott: A pragmatizmus és a célok közötti szakadék

Az X generációs vezetők és az Y generációs beosztottak alkotják a modern munkahelyi dinamika leggyakoribb és legérdekesebb interakcióját. A Gen X vezetők, akik az autonómiát és a pragmatizmust értékelik, hajlamosak felhatalmazó vezetési stílust alkalmazni, amelyben világos célokat határoznak meg, de a végrehajtás módját a beosztottra bízzák (GP Strategies, 2025). Ez a megközelítés gyakran ütközik az Y generációs beosztottak elvárásaival, akik a folyamatos, gyakori visszajelzést, a coachingot és a transzparenciát igénylik (Ibima Publishing, 2020).

Az Y generáció tagjai, akik a dicséret és a mentorálás kultúrájában nőttek fel, másképpen értelmezik a vezetést, mint az X generációs vezetők. A Gen X-es vezetők néha értetlenül állnak

az Y generáció folyamatos megerősítés iránti igénye előtt, amit sokszor „jogosultságként” vagy „alacsony munkamorálként” címkéznek (Management Is a Journey, 2024). A valóság azonban az, hogy ez nem a munkamorál hibája, hanem a kommunikációs és motivációs stílusok közötti alapvető eltérés. A Millennialisok szó szerint "másképp vannak bekötve" a digitális és azonnali visszajelzéseket nyújtó világ miatt, ezért a visszajelzés hiánya bizonytalanságot és motiválatlanságot okoz számukra. A vezető számára, aki azt gondolja, hogy a beosztottnak „meg kellene csinálnia” a munkát segítség nélkül, a beosztott pedig azt, hogy a vezető nem foglalkozik vele, a feszültség elkerülhetetlen. Ezen a ponton a vezetőnek tudatosan kell adaptálnia a kommunikációját, hogy ne érezzék magukat a fiatalabbak elhanyagolva.

4.2 A Baby Boomer vezető és a modern munkaerő: A hierarchia és a demokratikus elvárások ütközése

A Baby Boomer vezetők hierarchikus, direktív stílusa jelentős súrlódási pontokat okozhat a modern munkaerővel, különösen az Y és Z generációval. Míg a Boomerek a parancs-és-kontroll vezetésben hittek, a fiatalabb generációk a kollaborációt, a lapos hierarchiákat és a demokratikus döntéshozatalt részesítik előnyben (Ibima Publishing, 2020). A fiatalabbak elvárják, hogy bevonják őket a stratégiai döntésekbe, és ne csak végrehajtók legyenek, amit egy hagyományos Boomer vezető néha kihívásnak élhet meg. Ez a feszültség a kommunikációban is megnyilvánul: a Boomer vezetők a személyes találkozókat preferálják, míg a fiatalabbak az azonnali, digitális csatornákat (Costanza et al., 2012). A rugalmas munkavégzési feltételek elutasítása is konfliktus forrása lehet, mivel a Boomerek a fizikai jelenlétet a lojalitás jeleként értékelik, míg az Y és Z generáció a teljesítményt tekinti a legfontosabb mérőszámnak (Fike, 2022).

4.3 Feltörekvő dinamika: A fiatalabb generációk hatása a vezetésre

Ahogy az Y és Z generáció tagjai egyre nagyobb számban töltnek be vezetői pozíciókat, a vállalati kultúra is átalakul (ZenHR, 2025). Az Y generációs vezetők demokratikusabb, bevonóbb környezetet teremtenek, amely a pszichológiai biztonságra, az etikára és a célközpontú munkára fókuszál. A Z generációs vezetők pedig még tovább viszik ezt a trendet, elutasítva a hagyományos vezetői címeket és pozíciókat.

Egy érdekes jelenség, hogy a Z generáció, annak ellenére, hogy vállalkozó szellemű és nagy hatással van az innovációra, gyakran elutasítja a hagyományos vezetői szerepeket (ZenHR, 2025). Ez a paradoxon a kiégéstől való félelemből, a rugalmas munkavégzés iránti igényből és a tradicionális hatalmi struktúrák elutasításából fakad (ZenHR, 2025). A Z generáció tagjai látták, hogy a régebbi korosztályok hogyan áldozták fel a mentális és fizikai egészségüket a karrierért, és nem hajlandók ezt a mintát követni. Számukra a vezetés nem egy cím, hanem a befolyásról, a közös munkáról és a valódi hatásról szól. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak újra kell gondolniuk a vezetői szerep definícióját, ha a jövő tehetségeit szeretnék magukhoz vonzani és megtartani (ZenHR, 2025).

4.4 A generációs címkézés veszélyei

Bár a generációs jellemzők hasznosak lehetnek a munkahelyi dinamikák általános megértéséhez, elengedhetetlen, hogy a vezetők túllépjenek a felszínes sztereotípiákon, amelyek a munkavállalókkal szembeni előítéleteket és hibás ítéleteket erősítik.

A tudományos kutatások rávilágítanak a generációs címkézés veszélyeire. Costanza et al. (2012) tanulmánya szerint „minimális empirikus bizonyíték” van a munkahelyi generációs

különbségekre, és az ilyen sztereotípiák használata „gyászosan pontatlan” lehet (Costanza et al., 2012). A generációs címkézés hátrányai széleskörűek:

- Megerősíti a sztereotípiákat: Az olyan klisék, mint a „technológiailag kihívásokkal küzdő” idősebb alkalmazott vagy a „jogosult” fiatal, megakadályozzák, hogy az egyéneket egyedi képességeik és hozzájárulásaik alapján értékeljék (Costanza et al., 2012).
- Megosztottságot szít: A címkézés egyik generációt a másik ellen fordíthatja, ami toxikus légkört és csökkent termelékenységet eredményez (Costanza et al., 2012).
- Gátolja a fejlődést: A vezetők a sztereotípiák alapján hozhatnak döntéseket a képzési és vezetői lehetőségekről, ami elszalasztott lehetőségekhez vezet mind az idősebb, mind a fiatalabb alkalmazottak esetében (Costanza et al., 2012).

Ezek a címkék gyakran önbeteljesítő jóslatokká válnak. Ha egy vezető úgy gondolja, hogy egy idősebb alkalmazott nem fog tudni elsajátítani egy új technológiát, nem is fogja felajánlani a képzést, ezzel megerősítve a saját előítéletét. Hasonlóan, ha egy vezető egy fiatal beosztottat „lusta” címkével illet, nem fogja bizalommal felruházni jelentős önállósággal, ezzel elősegítve a fiatal alkalmazott elidegenedését. Egy valóban hatékony vezetőnek le kell vetkőznie ezeket a torzító előítéleteket (GP Strategies, 2025).

5. A hatékony intergenerációs vezetés

A generációs szakadék áthidalásának igazi titka a közös nevező megtalálása. A kutatások azt mutatják, hogy az emberek generációtól függetlenül sokkal hasonlóbbak, mint gondolnánk. A minden generációban megfigyelhető, széles körben elfogadott értékek közé tartozik az integritás, a teljesítmény, a tisztelet, a kompetencia, a boldogság, az önbecsülés és a bölcsesség (Iyyani, 2018).

Ez a felismerés döntő fontosságú. A vezetőknek nem a generációs jellemzőkre, hanem az egyetemes emberi értékekre kell összpontosítaniuk. A leghatékonyabb vezető az, aki hiteles és megbízható a munkavállalók számára, függetlenül azok korától (Iyyani, 2018). A tisztelet, a nyíltság és az elismerés olyan alapvető emberi szükségletek, amelyekre a vezetésnek építenie kell.

A modern, többgenerációs munkaerő sikeres vezetéséhez a statikus, egyéni stílusok helyett egy rugalmas, adaptív megközelítésre van szükség. Az alábbiakban a legfontosabb stratégiai ajánlások kerülnek bemutatásra, amelyek segítenek a vezetőknek abban, hogy a generációs különbségeket előnyvé alakítsák. A leghatékonyabb vezetők nem egyetlen rögzített stílust követnek, hanem képesek alkalmazkodni a helyzethez és az adott beosztott igényeihez (AACP, 2018). Az adaptív vezetés magában foglalja a coaching, a szolgáló és a transzformációs stílusok ötvözését (Prodoscore, 2023).

- Vezetői fejlesztés: A vezetőknek képzéseket kell biztosítani az adaptív vezetés alapelveiről, amelyek segítenek nekik felismerni az egyéni motivációkat és szükségleteket (GP Strategies, 2025).
- Személyre szabott megközelítés: Ahelyett, hogy feltételezésekre alapoznának a generációk alapján, a vezetőknek meg kell ismerniük minden egyes csapattagot, hogy megértsék, mi inspirálja és motiválja őket (GP Strategies, 2025).

Az átlátható és nyílt kommunikáció az egyik leghatékonyabb eszköz a generációs szakadékok áthidalására (Iyyani, 2018). A kommunikációs preferenciák eltérése komoly félreértéseket szülhet (Costanza et al., 2012). A folyamatos visszajelzés iránti igény nem csupán a fiatalabb generációkra jellemző, hanem a termelékenység és az elkötelezettség univerzális motorja (Management Is a Journey, 2024). Az éves teljesítményértékelések lassú ciklusai már nem

elegendőek a modern munkaerő számára, amely valós idejű, azonnali visszajelzéseket vár el (Purdue Global, 2023)

A kétirányú mentorálás kiváló stratégia ennek az igénynek a kielégítésére, és egyben a tudásmegosztás hatékony eszköze. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a fiatalabb alkalmazottak tanítsák az idősebbeket a technológiai újításokra és a digitális kultúrára, míg az idősebb, tapasztaltabb kollégák átadhatják intézményi tudásukat és vezetői készségeiket. Ez a folyamat lebontja a szigeteket és kölcsönös tiszteletet és elismerést épít a generációk között (Iyyani, 2018).

A munka jövője nem a lejáró órákról szól, hanem az elért eredményekről. A merev 9-től 5-ig tartó munkarend idejétmúlt és fenntarthatatlan (Fike, 2022). A modern munkaerő elvárja a rugalmasságot, a távmunkát és a munkavégzés feletti autonómiát (ZenHR, 2025).

A vezetőknek fel kell ismerniük, hogy a fiatalabb generációk (Y és Z) számára a cél és a jóllét legalább olyan fontos, mint a fizetés (ZenHR, 2025). Proaktívan kell foglalkozniuk a mentális egészség kérdésével, és támogatniuk kell a munka-magánélet egyensúlyát a kiégés megelőzése érdekében. A munkát egy tágabb, társadalmi céllal kell összekapcsolni, ami mélyebb elköteleződést eredményez (Niagara Institute, 2025).

6. Összegzés

A globális munkaerőpiacot ma egy komplex, többgenerációs ökoszisztéma alkotja, melyben négy különböző korosztály képviselői dolgoznak együtt. A legutóbbi munkaerő-piaci demográfiai adatok elemzése azt mutatja, hogy a vezetői pozíciókban a Baby Boomer és különösen az X generáció dominál (összesen 75%), míg a beosztotti szerepekben az Y generáció a legmeghatározóbb, 50%-os arányával. Ez a generációs diszkrépancia jelentős kihívásokat támaszt a szervezeti hatékonyság és a munkavállalói elégedettség terén, mivel a vezetői és a beosztotti korosztályok eltérő értékrenddel, kommunikációs preferenciákkal és vezetői elvárásokkal rendelkeznek.

A hagyományos, direktív vagy hierarchikus vezetői stílusok, amelyek a múltban hatékonyak bizonyultak, gyakran nem felelnek meg a fiatalabb generációk (Y és Z) igényeinek, akik folyamatos visszajelzést, célközpontú munkát, rugalmasságot és magas fokú pszichológiai biztonságot várnak el. Továbbá a generációs sztereotípiák, mint a generációs címkézés káros lehet, mivel megerősíti az előítéleteket, megosztottságot szít és gátolja az egyéni fejlődést.

A hatékony és sikeres generációmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely figyelembe veszi a különböző korosztályok eltérő munkastílusait, motivációit és kommunikációs preferenciáit. A modern munkahelyeken gyakran találkoznak Baby-boomer, X, Y és Z generációs munkavállalók, akik eltérő tapasztalatokkal és elvárásokkal rendelkeznek. A generációmenedzsment célja, hogy ezeket az eltéréseket ne konfliktusforrásként, hanem versenyelőnyként kezelje, elősegítve a tudásátadást és az együttműködést.

A többgenerációs vezetés kulcsa nem egyetlen, merev vezetői stílusban rejlik, hanem egy adaptív, empátikus megközelítésben, amely a minden generációban meglévő egyetemes emberi értékekre – mint az integritás, a tisztelet és az elismerés – fókuszál. Azáltal, hogy megteremti a pszichológiai biztonságot, a kétirányú mentorálási programokat, valamint a rugalmas munkavégzési feltételeket és a célvezérelt, transzparens kommunikációt. Ezen stratégiai lépések segíthetnek áthidalni a generációs szakadékokat, növelni a munkavállalói elkötelezettséget és kihasználni a generációs diverzitásban rejlő innovációs potenciált.

Irodalomjegyzék

- AACP. (2018). Leadership styles must differ to reflect generational differences in academic pharmacy. AACP. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6116874/>
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for Leadership Style for Multigenerational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58–69.
- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian, A., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
- Ault, T., Zhang, T., Smith, C., & Duxbury, L. (2023). Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada. *Ind Relat J*, 58(2), 226–252. (https://www.researchgate.net/publication/4988725_Comparing_Youth_and_Adult_Desire_for_Unionization_in_Canada)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. ISBN: 9780803952360
- Bencsik, A., & Machová, R. (2017). Knowledge sharing problems in intergenerational management. In ICMLG2017 5th International Conference on Management, Leadership and Governance (pp. 41–49). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375–394.
- Fike, A. (2022). Is the 9-to-5 model outdated? HR expert says true productivity lies beyond the clock as Gen Z redefines work. *The Economic Times*. <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/is-the-9-to-5-model-outdated-hr-expert-says-true-productivity-lies-beyond-the-clock-as-gen-z-redefines-work/articleshow/123506233.cms>
- GP Strategies. (2025). 5 Top Tips for Leading Multigenerational Teams. GP Strategies. <https://www.gpstrategies.com/blog/5-top-tips-for-leading-multigenerational-teams/>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Ibima Publishing. (2020). Research on types of intuition. IBIMA Publishing. (<https://ibimapublishing.com/p-articles/36LEAD/2020/3632820/3632820.pdf>)
- Iyyani, V. (2018). Generational divide in Asia: Managing boomers vs gen z at work. Vivek Iyyani. <https://www.vivekiyyani.com/generational-divide-in-asia-managing-boomers-vs-gen-z-at-work/>
- Management Is a Journey. (2024, February 18). New millennium trends: Can Baby Boomers and Generation Y just get along?. Management Is a Journey. <https://managementisajourney.com/new-millennium-trends-can-baby-boomers-and-generation-y-just-get-along/>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Niagara Institute. (2025, April 22). How Gen Z is reshaping leadership expectations in the workplace. Niagara Institute. <https://www.niagarainstitute.com/blog/how-gen-z-is-reshaping-leadership-expectations-in-the-workplace>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Prodoscore. (2023, March 28). Servant leadership: Is this the management style Gen Z responds to best?. Prodoscore. <https://www.prodoscore.com/blog/servant-leadership-is-this-the-management-style-gen-z-responds-to-best/>
- Purdue Global. (2023). Generational workforce differences infographic. Purdue Global. <https://www.purdueglobal.edu/education-partnerships/generational-workforce-differences-infographic/>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, Sz. (2018). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 2018/2. https://kgk.uni-obuda.hu/wp-content/uploads/2024/12/VF_TK_2024_2-kotet-vegleges-20241204.pdf
- Steigervald, K. (2020). *Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Athenaeum Kiadó. ISBN: 9789635430954
- ZenHR. (2025, May 19). Why is Gen Z rejecting leadership roles?. ZenHR. <https://blog.zenhr.com/en/why-is-gen-z-rejecting-leadership-roles>
- Zsótér, B., & Karoliny, Zs. (2015). A vezetői stílus és a generációs különbségek kapcsolata a munkahelyi elégedettséggel. *Közgazdasági Szemle*, 62(10), 1132–1147.

A KÖZVAGYON GAZDASÁGI-SZÁMVITELI KEZELÉSE A KÖZVETETT ÁLLAMI TULAJDONÚ VÍZIKÖZMŰ-SZOLGÁLTATÓK ESETÉBEN- GYAKORLATI KIHÍVÁSOK ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

Nagy-Schmidt Nikolett, eszközgazdálkodási és vagyonyilvántartási csoportvezető

Nemzeti Vízművek Zrt.

email cím: schmidt94niki@gmail.com

Absztrakt

A közvagyon hatékony és transzparens kezelése kiemelt nemzetgazdasági jelentőséggel bír, különösen olyan szektorokban, ahol az állami vagy önkormányzati tulajdon közvetett formában, gazdasági társaságokon keresztül érvényesül. A víziközmű-szolgáltatók esetében e kettősség sajátos számviteli kihívásokat eredményez: a vállalkozási számvitelt alkalmazó szolgáltatók és az államháztartási számvitelt követő tulajdonosi szervezetek (pl. Nemzeti Vízművek Zrt.) közötti eltérések jelentősen befolyásolják a gazdasági tervezést, vagyonértékelést, az eszköznyilvántartást és az értékcsökkenési elszámolást.

A kutatás célja a közszolgáltató víziközmű cégek számviteli és pénzügyi gyakorlatának feltárása. A vizsgálat részét képezi a rezsicsökkentés miatt rögzített árbevétel és a vagyonértékelésből fakadó amortizációs költségnövekedés közötti aránytalanság elemzése és az integráció során átvett nyilvántartás rendbe tétele is. Továbbá értékelésre kerül a 24/2023. EM rendelet szerinti ellentételezési rendszer alkalmazhatósága a szektor pénzügyi stabilitásának megőrzése szempontjából.

A kutatás kvalitatív és kvantitatív módszerekre alapul: esettanulmányok, interjúk, dokumentumelemzések és szcenáriómodellezés segítségével tárja fel a közvagyonra érintő számviteli és szabályozási gyakorlatok hiányosságait. A várható eredmények között szerepel egy új, integrált megközelítés kialakítása a közvagyoni számviteli kezelésére, valamint szakpolitikai javaslatok megfogalmazása a pénzügyi fenntarthatóság és transzparencia erősítése érdekében.

1. Bevezetés

A közvagyoni kezelése kiemelt fontosságú kérdés minden olyan szektorban, ahol az állami vagy önkormányzati tulajdon valamilyen formában jelen van (Állami Számvevőszék, 2020). A víziközmű-szolgáltatás mint alapvető közszolgáltatás olyan társadalmi és gazdasági érdekeket érint, melyek túlmutatnak a piaci logikán (OECD, 2017).

Az elmúlt évtizedekben a közműszolgáltatások állami szerepvállalása új formát öltött: egyre gyakoribbá vált a közvetett állami tulajdonon keresztüli működtetés, amely azonban komoly számviteli és pénzügyi kihívásokat hordoz magában (Kovács, 2021).

A kutatás célja annak feltárása, hogy miként jelennek meg ezek a kihívások a gyakorlatban, különösen a vagyonértékelés, az eszköznyilvántartás és az értékcsökkenés elszámolás területén.

A közvetett állami tulajdonú víziközmű-szolgáltatók tulajdonosi struktúrájában gyakran jelenik meg a tulajdonosi jogokat gyakorló központi szervezet (például a Nemzeti Vízművek Zrt.). Ez a struktúra összetett számviteli és vagyongazdálkodási problémákat eredményez, mivel a tulajdonosi szinten alkalmazott államháztartási nyilvántartások és a cégek által követett vállalkozási számviteli gyakorlat jelentős mértékben eltérhet (2000. évi C. törvény).

A Nemzeti Vízművek Zrt. sajátos kettős szerepkört tölt be a magyar víziközmű-ágazatban: egyrészt az állam nevében gyakorolja a tulajdonosi jogokat a közművagyonra illetően, másrészt több víziközmű-szolgáltató gazdasági társaságban közvetlen tulajdonosi részesedéssel is rendelkezik. Ebből fakadóan a társaság számviteli szempontból is kettős kötelezettséggel bír.

Egyrészt mint gazdasági társaság – Zrt. formájában – a vállalkozási számviteli rendszer szerint köteles működni, és ennek megfelelően készíti el éves beszámolóját, könyvelési levezetőit,

kötelezettségeit és eredményét. Ugyanakkor, mivel állami vagyont kezel, az államháztartásról szóló jogszabályoknak megfelelően államháztartási számvitel szerint is köteles nyilvántartani a rá bízott vagyont (368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet; 2011. évi CCIX. törvény).

A szolgáltatók és a Nemzeti Vízművek Zrt. kettős könyvvizetési és beszámolási kötelezettsége számos adminisztratív és tartalmi kihívást eredményez az értékcsökkenés-elszámolás, illetve az eszközmozgások transzparens követhetősége terén. A számviteli rendszerek közötti eltérés különösen releváns akkor, amikor az értékcsökkenési leírások sem egyeznek meg, és a két rendszerben eltérő elvek szerint kerülnek kimutatásra az eszközök és a kapcsolódó gazdasági események (Bodnár & László, 2021).

Ez a kettősség megnehezíti a pénzügyi adatok átláthatóságát és összehasonlíthatóságát, továbbá kihívást jelent a vagyongazdálkodás és a pénzügyi előrejelzések elkészítésében.

A kutatás aktualitását tovább növeli, hogy a Nemzeti Vízművek Zrt. a tulajdonosi joggyakorlásában lévő víziközmű-rendszerek vonatkozásában, a 2024. évben elrendelt leltározás során több ezer eszköz objektumszintről eszközszintre bontása megtörtént, ami részben már hatással volt az eszközállomány nyilvántartására. A leltározás volt az első szükséges lépcsőfok a vagyonerőtelítés megkezdésének tekintetében.

A víziközművek vagyonerőtelítését a 24/2013. (V.29.) NFM rendelet szabályozza, amely előírja, hogy a víziközmű-rendszerek teljes körű, objektumszintű vagyonerőtelítését legalább tízévente el kell végezni, továbbá ott is kötelező az értékelés elkészítése, ahol korábban még nem történt meg.

NFM rendelet előírásait figyelembe véve folyamatban van 84 víziközmű rendszer vagyonelemeinek értékelése, melynek eredményei és pénzügyi hatásai várhatóan csak a következő évben érvényesülnek a pénzügyi kimutatásokban. Az előzetes vizsgálatok alapján feltételezhető, hogy az értékelés jelentős változásokat hozhat az eszköznyilvántartás és értékcsökkenés elszámolás terén, ami új kihívásokat jelent majd a szektor számára.

A vagyonerőtelítés várhatóan jelentős értéknövekedést eredményez, amely ugyanakkor költségnövekedést is indukál. Ez a pénzügyi hatás azonban nem jelenik meg a bevételi oldalon, mivel a rezsicsökkentési politika hosszú távra fixált díjakat biztosít, ami költség- és bevételi aránytalanságokat eredményezhet (Szabó & Bálint, 2022).

Ezen túlmenően a 24/2023. (VI.27.) EM rendelet szerinti ellentételezési mechanizmusok próbálják kezelni ezt az egyensúlyhiányt, de hatásosságuk és alkalmazhatóságuk további vizsgálatot igényel.

2. A víziközmű-szektor sajátosságai

A magyar víziközmű-szolgáltatási szektor 2011 után jelentős átalakuláson ment keresztül (Kovács, 2022). A cél az állami szerepvállalás erősítése, az üzemeltetők számának csökkentése, valamint az ellátásbiztonság és a költséghatékonyság növelése volt (Molnár & Tóth, 2020). Az ágazatban jelenleg többféle tulajdonosi modell létezik: teljes állami tulajdon (pl.: DRV Zrt.), önkormányzati tulajdon, illetve vegyes tulajdonú társaságok (Vízgazdálkodási Tanulmányok, 2021).

A központosítási folyamat során számos vagyonelem került új állami tulajdonba, azonban ezek számviteli integrációja nem volt zökkenőmentes. A tulajdonosi struktúra változása jelentős kihívásokat okozott a vagyongazdálkodásban, különösen a számviteli nyilvántartások összehangolásában (Bodnár & László, 2021).

A víziközmű-szolgáltatók vállalkozási számviteli szabályok szerint működnek, míg az állami tulajdonosi jogokat gyakorló szervezetek az államháztartási számvitel előírásait követik, ami komoly eltéréseket eredményez a vagyonértékelés, az eszköznyilvántartás és az értékcsökkenés elszámolása terén.

2.1.A víziközmű-szolgáltatók finanszírozási modelljei

A víziközmű-szolgáltatók finanszírozása hazánkban több lábon nyugszik, ugyanakkor a 2010-es évek közepétől egyre inkább az állami finanszírozás és szabályozott árpolitika került előtérbe. Ez a modell alapvetően korlátozza a szolgáltatók pénzügyi autonómiáját. A rezsicsökkentés következményeként bevezetett díjrögzítés miatt a szolgáltatók nem képesek automatikusan áthárítani a költségnövekedéseket a fogyasztókra, így minden költségemelkedés közvetlen hatással van a gazdasági eredményre.

A finanszírozási háttér három fő pilléren nyugszik:

- Állami és önkormányzati támogatások: Ezek célja a veszteségek kompenzálása, infrastruktúra-fejlesztések finanszírozása.
- Bevétel az ivóvíz- és szennyvízdíjakból: Ezek mértéke azonban korlátozott, a hatóságilag szabályozott díjak miatt.
- 2023. évben bevezetett 24/2023 EM rendeletben meghatározott ellentételezések.

A fentiek miatt elengedhetetlen, hogy a szolgáltatók működése hosszú távon is pénzügyileg fenntartható legyen, ehhez viszont elengedhetetlen a vagyon pontos értékelése, valamint az amortizáció reális elszámolása.

2.2. Nemzetközi összehasonlítás

A víziközmű-finanszírozásban jelentős különbségek vannak a kontinensen:

- Németországban és Ausztriában a szolgáltatók többnyire önkormányzati tulajdonban vannak, de független szabályozókkal (Müller & Schmidt, 2018). A díjképzés költségalapú, figyelembe veszik az amortizációs igényt és beruházások tervezett megtérülését, ami stabil pénzügyi működést biztosít (Weber et al., 2019). Az önkormányzatok önrészt vállalnak a beruházásokban, de csak hosszú távon térül meg a ráfordítás (Bauer, 2020).
- Hollandia esetében sok magántulajdonú, de államilag szabályozott szolgáltató működik (Jansen, 2017). A magántőke bevonásával egyszerűbbé vált az infrastruktúra modernizációja, ugyanakkor állami garanciák és transzparencia követelmények kompenzálják a magánszektor korlátait (De Vries & Van den Berg, 2021).
- Csehország és Szlovákia az EU-s Kohéziós Alapból származó forrásokkal fejlesztett rendszereket épített (EU Kohéziós Alap, 2019). Az eszközértékelések átfogóak, de a kormányzati beszámolók és a vállalkozási számvitel integrálása még nem teljes (Novák & Szabó, 2022).
- Magyarország ezzel szemben még mindig részben szabályozottabb, sokszor nem költségarányos díjszabással – amely kihívást jelent az amortizáció, beruházási megtérülés, és vagyonkezelés terén (Kovács, 2023).

3. Célkitűzések és kutatási kérdések

A kutatás célja feltárni, hogyan lehet harmonizálni a közvagyonot érintő számviteli és vagyongazdálkodási folyamatokat egy olyan ágazatban, ahol egyszerre jelenik meg a közpénz és a piaci működés logikája.

Főbb kutatási kérdések:

- Milyen eltérések tapasztalhatók az államháztartási és vállalati számviteli nyilvántartások között?
- Hogyan befolyásolja a leltározás és az eszközszintű bontás a kimutatásokat és a vagyonértékelést?
- Mekkora lehet az értéknövekmény és értékcsökkenési költségnövekedés a következő üzleti évben?
- Milyen feszültségek keletkeznek a költségnövekedés és a hatóságilag fixált árbevétel között?
- Miként érvényesülnek a 24/2023. EM rendelet szerinti ellentételezések a vállalatok eredményében?
- Milyen módszertani, szabályozási javaslatok adhatók a transzparens és fenntartható közvagyon-kezeléshez?

4. Empirikus vizsgálat / Esettanulmányi szempontok

A kutatás során kiemelt figyelmet kap a 84 víziközmű rendszer vagyonának újraértékelése, valamint a leltározási gyakorlat vizsgálata. Az objektumszintű eszközök eszközszintű bontása során számos korábbiakban egy objektumként szereplő eszköz került alábontásra, amelyek könyvszerinti értéke 1 Ft lett, azonban a műszaki és gazdasági értékük ezt meghaladó mértékű. Az újraértékelés nyomán jelentős eszközérték-növekmény következhet be, amelynek elszámolása közvetlen hatással van az amortizációs költségekre (Balogh, 2024).

Ez a hatás különösen érzékenyen érinti azokat a szolgáltatókat, amelyeknél a bevételi oldal fixált rezsíárakon alapul, és nincs lehetőség a költségnövekedés árbevételben történő érvényesítésére. Az így kialakuló finanszírozási egyensúlytalanságokat részben a 24/2023. (VI.27.) EM rendelet alapján nyújtott ellentételezések hivatottak kezelni, azonban ezek nem minden esetben tükrözik pontosan a tényleges költségszerkezetet.

5. Az eszköznyilvántartás kihívásai a gyakorlatban

A víziközmű-szolgáltatásban használt infrastruktúra rendkívül heterogén, földrajzilag széttagolt, és több évtizedes használatban van. A nyilvántartási rendszerek történetileg különböző szabályok szerint működtek, az önkormányzati vagyonkezelésből átvett eszközök gyakran hiányos dokumentációval, illetve eltérő könyvszerinti értéken kerültek be az új rendszerbe.

Problémák a nyilvántartásban:

- Több eszköznek nincs egyértelműen hozzárendelt műszaki dokumentációja.
- A könyv szerinti érték és a tényleges pótlási költség közötti eltérés jelentős mértékű.
- A műszaki állapot nyilvántartása nincs integrálva a pénzügyi rendszerbe.

Ezért is kulcsfontosságú az eszközszintű nyilvántartás kialakítása, és az állomány valós, piaci értékének meghatározása.

6. A közművagyon gazdasági értelmezése

A víziközmű-vagyon gazdasági szempontból nem pusztán számviteli nyilvántartás, hanem egy termelési tényező is (Péter & Farkas, 2022). Ennek megfelelően nem csak könyvértéket, hanem hasznosságot, kockázatot, és hosszú távú költséget is jelöl.

Eszközhasznosság:

- A vagyon nemcsak leköti a tőkét, hanem aktívan hozzájárul a közszolgáltatás értékéhez.
- A hálózati infrastruktúra állapota közvetlenül befolyásolja az ellátásbiztonságot, vízminőséget, fogyasztói elégedettséget (Weber et al., 2019).

Pénzügyi hatás:

- A mérleg szerinti vagyonösszeg a hitelképesség egyik mutatója. Alulértékelt vagyon esetében alacsonyabb a hitelkeret, nehezebb a beruházási forrásbevonás.
- Az értékcsökkenés figyelmen kívül hagyása pénzügyi torzulást, alultervezett pótlásokat eredményez.

Hosszú távú költségmodellezés:

- Egy jól értékelt vagyon lehetővé teszi a teljes életciklus-költségek számítását (TCO – Total Cost of Ownership). (De Vries & Van den Berg, 2021).
- A beruházási és karbantartási döntések megalapozottabbá válnak

7. Kutatási módszertan

A kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinációját fogok alkalmazni a közművagyon gazdasági-számviteli kezelésének mélyreható vizsgálatához. Elsődleges adatforrások közé tartoznak a beszámolók, vagyonértékelési jegyzőkönyvek, valamint a számviteli dokumentációk részletes elemzése. Ezen túl esettanulmányok keretében két víziközmű-szolgáltató működését hasonlítom össze: egy teljes mértékben állami tulajdonú (pl. DRV Zrt.) és egy önkormányzati tulajdonú társaságét.

A kutatás során félig strukturált interjúkat készítek pénzügyi vezetőkkel, vagyongazdálkodókkal és könyvvizsgálókkal, hogy első kézből származó információkat kapjak a számviteli gyakorlatokról és a szabályozási kihívásokról. Ezen túlmenően költség-haszon elemzést és szenárióvizsgálatot végzek, különös tekintettel az értékcsökkenés növekedésének és a vízdíj bevételek alakulásának összefüggéseire.

A kutatás szabályozási hátterének feltárása során részletesen elemzésre kerül a 24/2023. EM rendelet, különös tekintettel annak hatásaira és alkalmazhatóságára a víziközmű-szektorban.

7.1. A jogszabályi környezet részletesebb vizsgálata

A víziközmű-vagyon elszámolásának szabályozását több jogszabály is meghatározza Magyarországon, amelyek között gyakran értelmezési átfedések és ellentmondások mutatkoznak.

Főbb releváns jogszabályok:

- 2011. évi CCIX. törvény a víziközmű-szolgáltatásról: szabályozza a szolgáltatók működését, az ellátási kötelezettséget, a díjmegállapítás alapelveit.
- 2000. évi C. törvény a számvitelről: általános keretet ad a vagyonelemek elszámolásához és értékeléséhez.
- 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet az államháztartás számviteléről.

- 2021. évi CXXXI. törvény a vagyonkezelésről: bevezette a központi víziközművagyont fogalmát, és szabályozza annak működtetését.

Értelmezési problémák:

1. Számviteli és államháztartási kettősség: a költségvetési szervek és gazdasági társaságok más-más szabályrendszer alapján kezelik ugyanazt a vagyont. Ez torz képet ad a tényleges állapotról.
2. Korábban objektum szinten nyilvántartott eszközök összesített értéke egy értékcsökkenési leírásról íródott le, azonban más-más eszközcsoportba tartozó eszközök értéke is szerepelt az összesítésben, ezért értékcsökkenés összege nem a valóságnak megfelelő.

Szükséges jogszabály-módosítások:

- Egységes útmutató kiadása a víziközmű-eszközök nyilvántartására.
- A számviteli törvény és az ágazati szabályozás közötti összhang megteremtése.

8. Javaslatok

Kidolgozandó egy egységes számviteli modell, amely a közvagyont nyilvántartását és értékelését egységesen kezeli, figyelembe véve az államháztartási és vállalkozási számvitel sajátosságait.

Vizsgálandó a rezsicsökkentési politika és az ellentételezési mechanizmusok hosszú távú pénzügyi fenntarthatósága, és szükség esetén módosításokat javaslunk.

A szabályozók számára egy átfogó szakpolitikai ajánlás kidolgozása, amely elősegíti a közvagyont transzparenssebb és hatékonyabb kezelését a víziközmű-szektorban.

8.1 Javasolt intézkedési terv

A javaslatok nemcsak elvi szinten, hanem gyakorlati megvalósítási lépésekben is megfogalmazhatók:

- Egységes vagyonértékelési kézikönyv kidolgozása: Központi szerv (pl. Magyar Államkincstár vagy MEKH) koordinálásával.
- Digitális eszköznyilvántartási rendszer kialakítása: Országos szinten egységes rendszer a GIS, műszaki és számviteli nyilvántartások integrálására.
- Szabályozási szinkronizáció: A számviteli törvény és az államháztartási számvitel közötti összhang biztosítása jogszabály-módosítással.
- Költségterítési modell újragondolása: A 24/2023. EM rendelet ellentételezési mechanizmusának automatizált kalkulációs rendszere.

9. Várható tudományos eredmények

- Közvagyongazdálkodás új szemléletű modellje.
- Számviteli rendszerek közötti összhang javítására javaslat.
- A víziközmű-szolgáltatók pénzügyi fenntarthatóságának vizsgálata.
- Szakpolitikai ajánlások a szabályozói oldal számára.

10. Jövő kutatás: Digitalizáció és technológia a szolgáltatásban

A víziközmű-ágazatban a jövőbeli működés fenntarthatóságát jelentős mértékben meghatározza a technológiai innováció.

Prediktív karbantartás: Az új típusú szenzorok és digitális hálózati modellezés lehetővé teszik az előrejelzést (pl. nyomáscsökkenés, csőtörésveszély), így csökken a hibaelhárítási költség, és nő a szolgáltatás biztonsága. Tervezhetővé válnak a hibák javításával kapcsolatos beavatkozások időben és térben.

Hagyományos megoldásokat digitalizációja: Szakági térképek digitalizációja, a vízellátó rendszerek üzemirányítási rendszerének kiépítése, pl.: a víztermelési létesítmények adott víztestből kiemelt vízmennyiségek valós idejű megjelenítése. (PI Power BI ban)

Digital Twin technológia: Ez a megközelítés egy digitális másolatot hoz létre a teljes hálózatról. Segítségével valós időben lehet modellezni különböző beavatkozásokat (pl. csőcserék, nyomásszabályozás), így csökkenthetők az élő rendszerre gyakorolt káros hatások.

Automatizált nyilvántartás és auditálás: A mesterséges intelligencia támogatásával az éves mérlegek, amortizációk, eszközhasználat automatikusan is elszámolható – csökkentve az adminisztrációs terheket.

11. Előzetes következtetések és további kutatási irányok

A jelen tanulmány célja a víziközmű-vagyon elszámolási gyakorlatának bemutatása és problémáinak feltárása volt. Bár a kutatás még nem tekinthető teljes körűnek, néhány előzetes megállapítás máris kirajzolódik:

- A számviteli és államháztartási szabályozások közötti eltérés jelentős adminisztratív és értelmezési nehézséget okoz a szolgáltatók számára.
- A szabályozási környezet bizonytalansága miatt a szolgáltatók nem tudják hosszú távon tervezni a működésüket és beruházásaikat.

A végleges következtetések levonásához szükséges a még hiányzó empirikus adatok összegyűjtése, illetve a szakmai interjúk teljes körű kiértékelése. A további kutatás során célok az lesz, hogy:

- pontosabb képet adjak a gyakorlatban alkalmazott vagyonértékelési módszerekről,
- azonosítsam azokat a pontokat, ahol szabályozási vagy intézményi beavatkozás szükséges,
- valamint modellszintű javaslatokat dolgozzak ki a víziközmű-szolgáltatók számviteli és működési stabilitásának javítására.

12. Összefoglalás

A közvetett állami tulajdonú víziközmű-szolgáltatók közvagyonának gazdasági és számviteli kezelése összetett és kihívásokkal teli terület. A számviteli kettősségből fakadó problémák, az értékelési és nyilvántartási eltérések, valamint a rezsicsökkentési politika következményei jelentős pénzügyi feszültségeket okoznak. A kutatás célja feltárni ezeket a kihívásokat és javaslatokat fogalmazni meg a hatékonyabb, átláthatóbb vagyongazdálkodás megvalósítása érdekében.

Irodalomjegyzék

- Állami Számvevőszék. (2021). Jelentés a víziközmű-szolgáltatás fenntarthatóságáról. Budapest: ÁSZ.
- Állami Számvevőszék. (2022). A közműszolgáltatások integritása és ellenőrzési tapasztalatai. Budapest: ÁSZ.
- Balogh, G. (2024). Vagyonerőtelés új dimenziói a közszolgáltatásokban. *Közgazdasági Figyelő*, 76(1), 22–35.
- Bartha, G., & Kerekes, S. (2020). A közszolgáltatások gazdaságtana. Budapest: Typotex Kiadó.
- Bauer, M. (2020). A víziközmű-szolgáltatók kihívásai a rezsizabályozás tükrében. *Közpénzügyi Szemle*, 6(3), 66–78.
- Bodnár, L. (2021). Állami szerepvállalás és pénzügyi egyensúly a víziközmű-ágazatban. *Vagyongazdasági Közlemények*, 14(2), 55–69.
- Boros, E. (2023). A közműszolgáltatások rezsicsökkentésének hatása a pénzügyi fenntarthatóságra. *Közpénzügyi Szemle*, 8(1), 25–41.
- Deák, L. (2024). Eszközértékelés és vagyonhasznosítás a közszolgáltatásokban. *Magyar Közgazdasági Szemle*, 71(2), 37–52.
- De Vries, J., & van den Berg, R. (2021). Public asset management in utility sectors: A European comparison. *Public Infrastructure Journal*, 11(3), 44–58.
- European Commission. (2019). Evaluation of Cohesion Fund investments in water infrastructure. Brussels: EU Publications Office.
- European Commission. (2020). Study on water pricing in EU Member States. Brussels: Directorate-General for Environment.
- Hajdú, J. (2019). A víziközmű-szolgáltatás szabályozási környezetének változásai. *Közgazdasági Szemle*, 13(3), 12–28.
- Jansen, F. (2017). Privatization and accountability in European water services. *International Journal of Water Governance*, 5(2), 89–103.
- Kovács, A. (2021). Közművagyon és számviteli megfeleltetés. *Számviteli Szemle*, 9(4), 10–23.
- Kovács, A. (2022). Az értékcsökkenés és vagyonerőtelés integrációja a közszolgáltatásokban. *Gazdaság és Jog*, 30(2), 45–53.
- Kovács, A. (2023). Pénzügyi átláthatóság és amortizáció a víziközmű-szektorban. *Közpénzügyi Tanulmányok*, 5(1), 31–46.
- Molnár, D., & Tóth, Á. (2020). A víziközmű-hálózatok műszaki állapota és pénzügyi következményei. *Infrastruktúra és Térségi Fejlesztés*, 7(1), 55–70.
- Müller, H., & Schmidt, T. (2018). Cost recovery and lifecycle planning in public water systems. *Water Economics and Policy*, 4(3), 25–39.
- OECD. (2017). Water Risk Hotspots for Agriculture. Paris: OECD Publishing.
- Péter, T., & Farkas, Z. (2022). A vagyonerőtelés kihívásai az állami infrastruktúrában. *Számviteli Tanulmányok*, 10(3), 18–29.

- Szabó, B. (2022). A közszolgáltatások pénzügyi egyensúlya és a támogatási mechanizmusok. *Közgazdasági Tükör*, 12(4), 51–60.
- Szabó, Bálint. (2022). Állami beavatkozás és gazdasági hatékonyság: víziközmű-példa. *Állam és Közgazdaság*, 10(1), 15–30.
- VTK Innosystem. (2023). Vagyoneértékelési módszertani kézikönyv víziközmű szolgáltatók részére. Budapest: VTK.
- Wéber, A., Takács, I., & Lipták, M. (2019). A közműrendszerek értékelésének új megközelítései. *Vízgazdálkodási Tanulmányok*, 11(1), 33–47.
- Vízgazdálkodási Tanulmányok. (2021). Közművagyon és fenntartható vízgazdálkodás. Budapest: VGI Kiadó.
2011. évi CCIX. törvény a víziközmű-szolgáltatásról
2000. évi C. törvény a számvitelről
- 368/2011. (XII.31.) Kormányrendelet az államháztartás számviteléről.
2021. évi CXXXI. törvény
- 24/2023. (VI.27.) EM rendelet a víziközmű-szolgáltatók ellentételezéséről
- 24/2013. (V.29.) NFM rendelet

I WILL SURVIVE, AVAGY A MENEDZSMENT KONTROLL SZEREPE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓKON ÁTÍVELŐ SIKERES MŰKÖDTETÉSÉBEN

Dr. Németh Krisztina, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson azokról a nemzetközi felmérésekről, amelyek a generációváltás – mint a hazai, rendszerváltás idején alapított családi tulajdonban lévő vállalkozások tömegét érintő jelenség – és a menedzsment kontroll rendszer különböző pillérei közötti lehetséges, elméleti oldalról artikulált, gyakorlati aspektusból vizsgált összefüggéseit tárgyalják.

A generációváltásokkal kapcsolatos általános aggodalom alapja a nemzetközi szinten tapasztalt nagyarányú sikertelenség, amely kapcsán számos ok felsorakoztató, ezzel magyarázható a téma felülreprezentáltsága a családi vállalkozáskutatások körében.

A téma alapfogalmi kereteinek felállítását követően a generációváltásra ható tényezőkkel kapcsolatos kutatási eredményeket szintetizáljuk, kiemelve a menedzsment kontroll rendszer azon elemeit, amelyek kimutatható kapcsolatot mutatnak a sikeres stafétaátadás jelenségével és a családi vállalkozások generációkon átívelő fenntarthatóságával.

1. Bevezetés

A mai üzleti környezet dinamikus jellegéből fakadóan egyfajta kényszerként rója a szervezetekre – legyen az profitorientált vagy non-profit szervezet, független felek által tulajdonolt vagy családtagok által birtokolt és irányított vállalkozás – a versenyképességének, illetve a vállalat bevételgeneráló képességét és költséggazdálkodását befolyásoló kulcsfontosságú tényezők alapos ismeretét. Barney (1991) emblematikus munkája óta ismert, hogy a menedzsment kontroll elengedhetetlen, az erőforrások hatékony menedzselésének képessége, a vállalat döntéshozatali folyamatainak szervezetsége fenntartható versenyelőnynek tekinthető. A pénzügyi tervezésnek, a költségelszámolási- és ellenőrzési rendszereknek, továbbá a gazdasági és pénzügyi diagnózisnak létjogosultsága van mérettől függetlenül minden vállalat szervezeti rendszerében. Az üzleti vezetőknek megbízható, objektív és esetenként valós idejű adatokra kell alapozniuk döntéseiket.

Annak ellenére, hogy a szakmai álláspont évtizedek óta ezt az adatalapú vezetői döntéshozatali procedúrát igyekszik népszerűsíteni, mégis több olyan közelmúltbeli tanulmány látott napvilágot, amely arra világított rá, hogy a menedzsmentkontroll-rendszerek használata nem kellően széleskörben jellemző a családi vállalkozásokban.

Számos empirikus tanulmány kimutatta, hogy eltérések vannak a menedzsmentkontroll bevezetésében a családi és nem családi vállalkozások között (Kotey, 2005; Laitinen, 2008). Egyre nagyobb érdeklődés és publikációs teljesítmény kapcsolódik a menedzsmentkontroll-rendszerek használata és a vállalatok teljesítménye közötti kapcsolat elemzése témához (Bisbe és Otley, 2004). Számos kutatás megerősítette, hogy a menedzsmentkontroll módszerek bevezetése kimutathatóan szerepet játszik a vállalati teljesítményben, mivel azok kulcsfontosságú eszközzé válnak a döntéshozatalhoz szükséges hasznos információk a stratégiai célok kijelölésében, az operatív tervezésben, a költségvetés-készítési folyamatokban, a rendszeres és ad-hoc elemzésekben, a teljesítménymérésben és a vállalatértékelésben (Duhan, 2007).

2. A családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos fogalmi keretek

Egyetérthetünk Littunen és Hyrsky (2000) kijelentésével, mely szerint nem létezik a családi vállalkozásnak mindenki által elfogadott meghatározása. A sokszínűség egy vetülete véleményem szerint, hogy a család fogalmának meghatározása tekintetében is különböző nézetek uralkodnak attól függően, hogy az egymással különböző rokonsági viszonyban lévő személyek mely körét és összetételét tekintik családnak.

A családi vállalkozások meglehetősen heterogén sokaság és a kutatók között nincs konszenzus a definiálásuk tekintetében (Chua et al. 1999, Miller et al. 2007). A családi vállalkozások definiálása terén a legnagyobb nehézség a családi vállalkozások sokszínűségéből eredeztethető, hiszen kihívást jelent olyan átfogó, egzakt meghatározást alkotni, ami megfelel mind a tudományelméleti igényességnek, ugyanakkor lehetővé teszi a családi vállalkozások sajátos karakterisztikájának összefoglalását vállalatmérettől függetlenül. A családi vállalkozások terén létező fogalmi zűrzavarnak a következménye, hogy az empirikus kutatásokban nehézséget jelent a családi és nem családi vállalkozások elhatárolása, s felvetődik számos további módszertani aggály (mint például a mintavétel, a különböző kutatási eredmények összehasonlíthatósága). Mindezek okán érdemesnek tartjuk a fogalmi sokszínűség kifejtését egy alfejezet erejéig.

2.1. Családi és nem-családi vállalkozások

A kutatók abban egyetértenek, hogy a családi befolyás kulcsfontosságú a családi vállalkozások működésében, a családi vállalkozás kifejezés értelmezése szerzőről szerzőre változatos képet mutat. A definiálás terén mutatkozó elméleti munka intenzitását jól kifejezi a tény, hogy 1989 és 1999 között 44 különböző megfogalmazás született (Habbershon-Williams, 1999), még sincs általános érvényű közöttük. Handler (1989) nevéhez fűződik az első fogalmi rendszerezés, amely négy meghatározó szempontot azonosít – úgymint az 1964 és 1988 között megjelent családi vállalkozás definíciók körében.

Az alábbi 1. számú táblázatban 13 helyenként hasonló, helyenként merőben eltérő családi vállalkozás értelmezést foglaltunk össze. Mindegyik igyekszik valamilyen módon vagy kvantifikálható szemponthoz, vagy a menedzsmentben/tulajdonosi szerkezetben való részvétel jellegéhez kapcsolni a családi vállalkozás fogalmat.

Szerző(k)	Családi vállalkozás értelmezés
Cronquist – Nilsson (2003)	A család kezében van a legnagyobb tulajdonhányad, ami legalább a 25%-ot meghaladja.
Ehrhardt et al (2005)	A család kezében koncentrálódik a szavazati jogok több mint 50%-a. Az alapító család tagja a felügyelő bizottságnak és/vagy az igazgatóságnak.
Donckels – Fröhlich (1991)	A saját tőke legalább 60%-a a családtagokhoz kötődik.
Górriz – Fumas (2005)	Azonos vezetéknévű tulajdonosok kezében van a legnagyobb (közvetlen és közvetett) részesedés.
Jaskiewicz et al. (2005)	A család kezében van a szavazati jogok több, mint a 25%-a és az F-PEC skála ún. Hatalom (azaz „Power”) alskálájának értéke 0,5 feletti.
Klein (2000)	Ha egy vállalkozásnál a családi tulajdonhányad mértéke (%) + a családtagok részaránya az igazgatóságban (%) + a családtagok részaránya a felügyelő bizottságban (%) ≥ 100 %, akkor ez családi vállalkozásnak minősül.
Kowalewski et al. (2010)	A családi tulajdonrész 25 % feletti és az elnök és az ügyvezető igazgató a család tagja.

Szerző(k)	Családi vállalkozás értelmezés
Lee (2006)	Az alapító család tagjai vagy annak leszármazottai részesedéssel bírnak a vállalatban, vagy képviselve vannak az igazgatóságban.
Martinez et al. (2007)	Az igazgatóság tagjainak több mint 50%-a családtagok közül kerül ki.
Maury (2006)	A legnagyobb kontrollt gyakorló tulajdonos a szavazati jogok több mint 10 %-át birtokolja.
McConaughy et al. (2001)	A cég vezérigazgatója (CEO) maga az alapító vagy az alapító családjának tagja.
Shanker – Astrachan (1996)	Tág meghatározás: a család stratégiai döntések feletti kontrollja. Közbenső meghatározás: az alapító és leszármazottai működtetik a vállalkozást. Szűk meghatározás: több generáció érintett a működésben és a tulajdonviszonyokban, és egynél több családtag tulajdonos vesz részt a menedzsmentben.
Smyrnios – Tanewski – Romanom (1998)	Egy kritérium teljesül az alábbi négy közül: (1) egy család kezében van legalább a tulajdonhányad 50 % -a; (2) néhány család tagjainak a tulajdonhányada 50 % vagy afeletti; (3) a családtagok egy csoportja hatékonyan gyakorolja az üzlet feletti kontrollt; (4) a felsővezetés jelentős része ugyanabból a családból kerül ki.

9. táblázat: Családi vállalkozás fogalmak

Forrás: Saját szerkesztés az idézett szerzők művei alapján

Számos szerző a fentieknél „puhább” definíciókat alkotott, mely a családiasságra és az abból fakadó értékekre koncentrál.

Chua (1999) úgy definiálja a családi vállalkozást, mint egy olyan vállalkozás, amely a vállalati jövőkép generációkon is túlmutató folytatásában és formálásában érdekelt, melynek irányításában/menedzsmentjében egy vagy néhány családból származó domináns koalíció vesz részt.

Lea (1998) a következő – meglehetősen nehezen operacionalizálható – definícióját adja a családi vállalkozásoknak: Családinak tekinthető az a vállalkozás, amelyet családi igény hív életre, amely a család képességeire épít, amely a családi kéz és lélek munkája, amelyet a család erkölcsi és spirituális értékei vezérelnek, amelyet a család hosszantartó elköteleződése jellemez, és amely a gyerekek örökségeként továbbél, akárcsak az értéket képviselő családnév.

Astrachan és szerzőtársai (2002) a szakirodalom tanulmányozása során arra a következtetésre jutottak, hogy a definícióknak három csoportja létezik: Az első csoportot a tartalmi kérdésekre koncentráló meghatározások képezik, melyek klasszikusan a tulajdonviszonyokra, a családi menedzsmentre és a generációváltásra fókuszálnak, valamint újabban a családi vállalkozás kulturális sajátosságaira világítanak rá. Számos definíció született kutatási célokból, elsősorban a családi és nem családi vállalkozások elkülönítését elősegítendő, illetve a családi vállalkozások kategorizálása céljából. A fogalmi meghatározások harmadik csoportját pedig azok a definíciók alkotják, amelyek értelmező jellegükkel az elméletalkotást segítik, például a családi vállalkozást az evolúciós elmélet kontextusába helyezik.

A hazai kutatások jellemzően a BudapestLAB kutatóihoz kapcsolódó (Kása et al, 2019) – vagy ahhoz kísértetiesen hasonló – megfogalmazás alapján tekintenek a családi vállalkozásokra, mely a következőképpen ragadja meg a családi vállalkozás jelleget:

„Családi vállalkozások azok,

(A) amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják vagy

(B) ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában ÉS

a. a család részt vesz a vállalkozás irányításában VAGY

- b. a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében
VAGY
- c. a vezetést ÉS a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni.”

Tekintettel arra, hogy Magyarországon a családi vállalkozás nem önálló jogi kategória, így számosságukra nincs pontos információ.

Az Opten Informatikai Kft. (OPTEN, 2016) közlése szerint 2016-ban 110 ezer olyan cég működött Magyarországon, ahol a tulajdonosok és ügyvezetők között apai, anyai vagy testvéri kapcsolatok lelhetők fel.

A BudapestLAB 2017-es kutatása alapján a 3-249 fő közötti méretkategóriába eső családi vállalkozások száma 28.276 és 34.502 között van, azaz a vállalkozásokon belül a családiak aránya 57% - 66% közé tehető.

A családi vállalkozások számára a startpisztoly többségében a rendszerváltozás környékére datálható, így jelentős számban válik aktuálissá az alapítók nyugdíjba vonulása és a családi cég generációváltása, más kifejezéssel élve utódlása.

2.2.Családi vállalkozások utódlása

Az utódlási folyamat aktualitására és jelentőségére az Európai Unióban is, és tagországgként Magyarországon is felfigyeltek. A családi vállalkozások utódlása témakörrel kapcsolatos érdeklődés megmutatkozik a témakörrel kapcsolatos kutatói aktivitás élénkülésében is, ugyanis több doktori értekezés született az elmúlt évtizedben a témakörben. Csákné Filep Judit (2012) egy 2007-es felmérésre alapozva a különböző családi vállalkozások utódlási sajátosságait vizsgálta, Bogdány Eszter (2014) a szervezeti kultúra és a vezetői szerepátadás összefüggéseit kutatta.

A tapasztalatok alapján egyre több átadás történik családon kívül, sok vállalkozó az általa elindított céget csak rövidebb ideig kívánja működtetni, majd az eladását tervezi. Bizonyos esetekben nemcsak a vállalkozó életkora jelenik meg, mint a cégátadás, eladás mozgatórugója, hanem egyéb személyes és családi indokok, illetve a piaci környezet változása is. (European Commission, 2012). A családi vállalkozásokat érintő utódlást illető félelmek a nemzetközi tapasztalatok alapján nem alaptalanok. Az USA-ban a családi cégek 30%-át adják át a második generációnak és ezek mindössze 13%-a marad három generáción keresztül családi tulajdonban. Az arány a második harmadik és harmadik negyedik generáció esetén még rosszabb, a cégek mindössze 12%-a marad a harmadik generáció tulajdonában és mindössze 4%-uk a marad a negyedik generáció esetén is ugyanabban a családban. Birley (2001) 16 országra kiterjedő kutatása szerint az első, második, harmadik generációs és családi tulajdonból kikerült családi vállalkozások megoszlása a következőképpen alakul: A második generációs cégek aránya a következő országokban a legmagasabb: Belgiumban 55%, Olaszországban 48%, Finnországban 44% és az USA-ban 40%. A harmadik generációsok aránya a következő országokban érte el a legnagyobb arányt: Németországban 34%, Finnországban 24%, az Egyesült Királyságban 23%, Olaszországban 22% és az USA-ban 20%. A legkevésbé sikeres a családi vállalkozások 2. és 3. generációját tekintve Írország (14%, 5%) és Lengyelország (6%, 0%).

A sikeres generációváltás azonban még nem jelent egyértelműen jót a vállalkozás jövőjét illetően. Az utódlás kapcsán felmerülő generációk közötti viták a növekedés korlátjává is válhatnak (Miller – Le Breton-Miller, 2006). Pfeifer és munkatársai (2006) horvát első, második és harmadik generációs családi vállalkozásokat vizsgálva arra jutottak, hogy minél

több generáció működik együtt a családi vállalkozásban, annál kevésbé alkalmaznak női családtagokat, ugyanakkor egyre gyakoribb az utódlástervezés és a hosszú távú tervezés. Handler (1994) nevéhez fűződik az utódlás kutatás öt fő irányvonalának kijelölése, azaz az utódlás, mint folyamat; az előd szerepe; a következő generáció perspektívái; az utódlási folyamat több szintű elemzése és az utódlási folyamat hatékonyságára ható tényezők, mint kutatási irányok definiálása. Az utódlás kutatás vizsgált tényezőinek integrált modellje (Kesner – Sebora, 1994) szerint az utódlás-kutatás egyik ágát az utódlás előzményeinek (szervezeti tényezők, vezetői szerep tényezők és a jelölttel kapcsolatos tényezők) vizsgálata, a második komponensét az utódlásnak, mint eseménynek a folyamat-, jelölttel kapcsolatos és kiválasztási tényezők mentén történő elemzése, míg a harmadik irányvonalát a következmények értékelése jelenti. Boccato és szerzőtársai szerint (2010) az utódlás-kutatás egyik ága az utódlást, mint szervezeti funkciót vizsgálja, a másik pedig az utódlás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását állítja középpontba. Az utódlás és a teljesítmény összefüggésrendszerében keletkezett publikációs munka összefoglalása előtt mindenképpen szükséges megvizsgálni az utódot, mint az utódlási folyamat egyik főszereplőjét annak eredete szerint, ugyanis a legtöbb kutatás az utód kompetenciái mellett az eredetet, mint jellemzőt emeli ki a kutatás során. A legtöbb szerző belső és külső utódként aposztrofálja a lehetséges vezetői szerep átvevőket. A 2. táblázat összefoglalást ad a néhány belső és külső utód értelmezésekről:

SZERZŐ	BELSŐ UTÓD	KÜLSŐ UTÓD
Brady et al. (1982)	alapító tulajdonos, nagyobb részesedésű rokon, nagyobb részesedésű tag a vállalkozásban	professzionális külső menedzser
Weisbach (1988)	-	akinek nincs semmilyen felelőssége a vállalaton belül, azaz aki nem alkalmazott, rokon, könyvelő, tanácsadó, és nem olyan vállalat alkalmazottja, ami kapcsolatban áll a céggel
Santora – Sarros (2001)	a szervezeten belül alkalmazott	nincs semmilyen vezetői tapasztalata a cégen belülről

10. táblázat: A külső és belső utód értelmezési keretei

Forrás: saját szerkesztés a szerzők alapján

A Zhang és Rajagopalan (2004) szerzőpáros utódkategorizálása eltér az előző duális megközelítéstől, ugyanis megkülönbözteti a szervezeten belüli utódot (legalább két éve dolgozik a vállalatnál), az iparágon belüli utódot (kevesebb, mint két éve dolgozik a szervezetben, de az iparági munkatapasztalata több mint kétévnyi munkaviszonyból származik más cégben), illetve az iparágon kívüli utódot (kevesebb, mint kétévnyi tapasztalata van az iparágban).

Karaevli (2007) kutatásában összefoglalta, hogy milyen eredmények születtek az utódlás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását illetően. Megállapítható a szakirodalmi gyűjtése alapján, hogy nincs egységes álláspont az utódlás jellemzői és a szervezet teljesítményváltozásának irányát tekintve.

Számos kutató kutatási kérdése irányult az elmúlt évtizedben a sikeres generációváltás mibenlétére és befolyásoló tényezőire. Pyromalis és Vozikis (2009), illetve Bigliardi és Dormio (2009) egyaránt az utódlástervezésre hívja fel a figyelmet, megállapításuk szerint a jobban megtervezett folyamat kielégítőbb és hatékonyabb utódlást eredményez. A folyamat megtervezése azonban csak az első lépés a sikeres utódlás biztosításához.

A második kulcstényező az utód kiválasztásához és az azzal kapcsolatos családi álláspont koherenciájához kapcsolódik. Számos szerző kiemeli elemzésük alapján, hogy az utódnak a teljes család támogatását kell élveznie, és konszenzusra kell jutnia a családnak a kinevezéssel kapcsolatban (Lansberg és Astrachan, 1994; Cabrera-Suárez et al., 2001). Ha a családtagok nem támogatják az utódot, az utódlás kudarcot vall (Brockhaus, 2004; Pardo-del-Val, 2009).

A sikeres generációváltáshoz harmadrészt fontos, hogy a következő generáció tagjai jól felkészültek legyenek (Morris et al., 1997). Azonban nem minden tulajdonságot tartanak egyformán fontosnak. Bár az akadémiai képzést és a családi vállalkozáson belüli tapasztalatokat nagyra értékelik, a cégen kívül szerzett tapasztalatokat nem. A családi vállalkozáson kívül szerzett tapasztalatok segítenek az utódoknak az önbizalom, a hitelesség és tisztelet megszerzésében, és kiküszöbölik az elődtől való függőséget a felmérések szerint (Venter et al., 2005). Mivel a felkészülési folyamat a vállalaton belüli tapasztalatokon alapul, az előd szerepe az utód fejlesztésében felerősödhet, és kiemelheti a kapcsolatuk fontosságát. Az előd szerepvállalása a felkészítési folyamatban meghatározó a generációk közötti tudásátadást illetően (Le Breton-Miller et al., 2004).

3. Menedzsmentkontroll rendszer a családi vállalkozásoknál

Menedzsmentkontroll rendszer alatt olyan vezetési eszközök összességét értjük, amelyek lehetővé teszik a számviteli és pénzügyi információk tervezését, költségvetés-tervezését, elemzését, mérését és értékelését (Dávila és Foster, 2005).

A vezetői számvitel és a menedzsmentkontroll rendszerek lehetővé teszik a vállalkozások hatékonyabb irányítását, ezért alapvető és döntő tényezőknek tekintik őket a versenyelőny megteremtésében, és végső soron a vállalati teljesítményben (Chenhall 2003). Jelen tanulmányunkban a kontrollokat operatív (pl. költség- és eredménykontroll) és stratégia orientált (pl. stratégiai és üzleti tervezés) eszközökként definiáljuk, amelyek biztosítják a vezetés számára a szükséges információkat a cselekvések jobb megtervezéséhez és értékeléséhez, a jövő előrejelzéséhez és a döntéshozatal támogatásához (Chenhall, 2003).

Az operatív és a stratégiaileg orientált eszközök és módszerek közötti különbségtétel azért releváns, mivel a kisebb családi vállalkozások általában operatív módszereket alkalmaznak, míg a nagyobb családi cégek stratégiai technikákat is alkalmaznak (Hiebl et al. 2013). A családi vállalkozásokban meghatározó a kulturális kontroll, melyet elsősorban annak biztosítására alkalmaznak, hogy az alkalmazottak viselkedése összhangban legyen a szervezet és a család céljaival (Merchant és Van der Stede, 2017). A kulturális kontrollok a kívánt és nem kívánt viselkedés kommunikációját, valamint a belső társadalmi konvenciókat meghatározó értékek és normák megosztását jelentik (Bedford és Malmi, 2015; Merchant és Van der Stede, 2017). A tulajdonos családtagok által formált világos, következetes és irányadó értékek kommunikációja, valamint a cég történetéhez való ragaszkodás, amely gyakran tükrözi az alapító vízióját, erős szervezeti kultúrát és előnyt teremt a családi cég számára turbulens környezetben (Zahra, 2008), ugyanakkor a szigorú ellenőrzésekre, szabályokra és eljárásokra való esetleges kisebb mértékű támaszkodás nincs negatív hatással az üzleti vállalkozások jövedelmezőségére (Vallejo, 2009).

4. Nemzetközi kutatási eredmények, avagy a menedzsmentkontroll rendszer családi vállalkozás-specifikus jellemzői

A kutatások egyik irányzata arra a családi vállalkozási működésből fakadó sajátosságra épül, amely egyfajta familiness tényezőként a családi vállalkozások esszenciális elemét is jelenti, z pedig a generációkon átívelő működésből fakadó hosszú távú orientáció.

Senftlechner és társai kutatása megerősíti, hogy a családtagok bevonása a vállalatvezetésbe és az ebből fakadó, a vezetői csapaton belül elmélyülő bizalom, mely fontos sikerkritériuma a családi vállalkozások hosszú távú orientációjának és a nem kizárólag pénzügyi célok mentén történő vállalatkormányzásnak, befolyásolja az alkalmazásra kerülő menedzsment kontroll eszközök kiválasztásának folyamatát (Senftlechner et al., 2015).

Hopper és szerzőtársai (2009) kimutatták, hogy a családi vállalkozások jellemzően az informális és szubjektív vezetői kontrollok alkalmazását tartják a menedzsmentkontroll meghatározó alrendszerének. Kutatásuk összecseng azzal a korábbi elmélettel, miszerint a menedzsmentkontroll eszközöket a családi vállalkozások gyakran csak belső érdekek – elsősorban a különböző szerepet betöltő családtagok – érdekében alkalmazzák (Uddin, 2009), melyek illeszkednek a család kultúrájának és értékeinek mintázatához.

A második kutatási irány a családi vállalati kultúra és a menedzsmentkontroll rendszer közötti kapcsolatot érinti, és az eredmények értelmében a kapcsolódást két aspektusból érdemes vizsgálni. Az egyik megközelítés szerint a családi vállalkozások hosszú távú tervekre és célokra való összpontosítása a rövid táv helyett javítja a család szocio-emocionális vagyonát, a vállalat normái és értékei ezáltal beépülnek a vállalati kultúrába, amely segíti a kontroll-folyamatok hatékony megvalósulását (Gomez-Mejia et al, 2011).

Zahra és szerzőtársai (2004) 536 amerikai családi és nem családi vállalkozás bevonásával végzett tanulmányában a vállalati kultúra és a vállalkozói tevékenység négy dimenziója közötti kapcsolatot vizsgálta. Az eredmények pozitív kapcsolatot mutattak a családi vállalkozás stratégiai kontrollrendszerei és az üzleti teljesítmény között, ami a hosszú távra orientáló kultúra fontosságát jelzi. Ugyanakkor azt is bizonyították, hogy a pénzügyi kontrollrendszerek főként a rövid távra összpontosítanak.

Egy kvalitatív kutatásban, amely négy spanyol családi vállalkozás esettanulmányát vizsgálta, Ferna'ndez és Bringmann (2009) elemezték a szervezeti kultúrát és a vezetési stílusokat, mint a családi vállalkozások sikerének vagy kudarcának tényezőit. Eredményeik azt mutatták, hogy az alapítók különös figyelmet fordítanak a vezetői kontrollrendszerek bevezetésére, ugyanis ezekre úgy tekintenek, mint olyan eszközökre, amelyek hozzájárulnak a vállalkozás növekedéséhez.

Spanyol családi és nem családi vállalkozások mintáján Duréndez és szerzőtársai (2007) elemezték a vállalati kultúrát, vezetői kontrollrendszereket és a teljesítményt, megerősítve, hogy a családi vállalkozások magasabb hierarchikus értékekkel és alacsonyabb adhokrácia értékekkel rendelkeznek, mint a nem-családi vállalkozások. Mindazonáltal a vezetői kontrollrendszerekkel kapcsolatban a szerzők azt sugallják, hogy a családi vállalkozások kisebb mértékben használják azokat.

Egy belga családi vállalkozások vezetőivel készített interjúk kutatás eredményeire épülő tanulmány kimutatta, hogy a családi vállalkozások több okból is kisebb mértékben használják a menedzsmentkontroll eszközöket (Jorissen et al, 2005). Az okok a következők:

- a tulajdonos vs. vezető szerep átfedései
- a központosított döntéshozatal
- a tulajdonos egyéni hatalma
- a család és a vállalat közötti interakció

A 2000-es évek első felében született empirikus tanulmányok arra utalnak, hogy a családi vállalkozásokra az a jellemző, hogy a formális menedzsmentkontroll módszereket kisebb

mértékben használják a nem családi vállalkozásokhoz képest (Chua et al, 2003; Kotey, 2005; Laitinen, 2008).

Durendez és szerzőtársai (2016) 900 spanyol családi és nem-családi KKV-ből álló mintán vizsgálta, hogy a családi vállalkozások több vagy kevesebb menedzsment kontrollrendszert használnak-e, mint a nem családi vállalkozások. Eredményeik azt mutatják, hogy a családi vállalkozások kisebb mértékben használják a menedzsmentkontroll rendszer eszközeit (vezetői információs rendszer, költségkontroll, budgeting, pénzügyi és gazdasági elemzés, stratégiai tervezés, belső ellenőrzés, minőség-ellenőrzés), mint a nem családi vállalkozások. A felsorolt eszközök használatának az üzleti teljesítményre gyakorolt hatásának elemzése kapcsán megállapították, hogy pozitívan befolyásolja a teljesítményt mind a családi, mind a nem-családi vállalkozások esetében. A kontrollváltozók közül a méret lett releváns változó, azaz a menedzsmentkontroll rendszerek használata mértékének magyarázatához és a vállalatok teljesítményének javításához a nagyobb vállalatok intenzívebben használják a kontrolltechnikákat, és jelentősen jobb teljesítményt érnek el. Ezután a dimenzió fontos tényezőnek tűnik a siker szempontjából. A vállalat életkora nem befolyásolja az alkalmazott eszközök számát a felmérés alapján.

5. Következtetések

Az utódlás az egyik legfontosabb kihívás, amellyel a családi vállalkozások szembesülnek (Daspit et al., 2016). Az utódlás a szervezet tulajdonjogának és irányításának két generáció közötti átadásaként értelmezhető. Az utódlási folyamat fontos változásokat hoz a szervezetben, például a családi kapcsolatok, a cégvezetés és a tulajdonosi szerkezet kapcsán (Kammerlander, 2015). Egyes kutatók szerint nehéz különbséget tenni a sikeres és a sikertelen folyamat között. Bizonyos esetekben egy folyamat sikeresnek tűnik a vállalkozás szempontjából, azonban a családi kapcsolatok károsodhatnak. Érdemes tehát együtt vizsgálni az eredményességhez kapcsolódó és objektív adatokon alapuló objektív mutatókat a folyamattal való elégedettséggel kapcsolatos szubjektív mutatókkal (Pyromalis és Vozikis, 2009). A sikeres utódlás tehát biztosítja a vállalkozás életképességét, megőrzi a család integritását, és kielégíti a folyamatban részt vevő családtagok érdekeit (Cabrera-Suárez és Martín-Santana, 2010). A vállalat sokszínű érdekelt felei által tapasztalt elégedettségi szint határozza meg, hogy az utódlás sikeres volt-e (Venter et al., 2005). Az utódlás nem egy elszigetelt esemény, amely egy adott időpontban történik, hanem egy többlépcsős folyamat, amely hosszú időn át zajlik, még azelőtt, hogy az utód belépne a vállalkozásba (Handler, 1994; Cabrera-Suárez et al., 2001). A szakirodalom alapján három kritikus tényezőt figyelembe kell venni a sikeres utódlási folyamat érdekében, ellenkező esetben az utódlási folyamat kudarca feltételezhető (Miller et al., 2003). Ezek a tényezők az utódlástervezés mértéke, az utód kiválasztására alkalmazott kritérium, valamint az utód képzettsége és tapasztalata.

Amennyiben a célunk, hogy segítsük a hazai családi vállalkozásokat a sikeres generációváltás folyamatában, akkor arra kell bátorítani ezeket az átadási fázisban lévő gazdasági szereplőket, hogy alkalmazzák azokat a megoldásokat, amelyek elősegíthetik a folyamat formalizálását. A családi menedzsmentkontroll utódlással összefüggő legfontosabb formális eleme az utódlási terv. Az utódlási terv kiindulópontja lehet ún. családi protokoll létrehozása (Sues, 2014). A családi protokoll egy olyan dokumentum, amely meghatározza a családi vállalkozások írásos szabályait a család és a vállalkozás közötti kapcsolatra vonatkozóan. Átláthatóságot biztosít az üzletvezetésben, és rávilágít a játékszabályokra (Brenes et al., 2011). Számos konfliktus megoldható ezzel a dokumentummal, például az utód vagy az öröklési elvek meghatározása. Javasolt ezt a dokumentumot előre megírni, mielőtt a lehetséges problémák és konfliktusok felmerülnének. Emellett elterjedt vállalatkormányzási eszköz a családi tanács, különösen a

második és az azt követő generációkban működő családi vállalkozások esetében. A családi tanács javítja a kommunikációt, kezeli a családi problémákat, és hozzájárul a hatékony problémamegoldáshoz (Brenes et al., 2011). A tanácsban különböző témákat vitatnak meg, például a családi protokoll előmozdítását és frissítését, az utódlási folyamat megtervezését, vagy a család kultúrájának és értékeinek meghatározását.

A jövőben érdemes lenne hangsúlyt fektetni a családi cégvezetők részére a vállalatkormányzás, az utódlástervezés és a menedzsmentkontroll-módszerek tekintetében célirányos tudásmegosztásra, ez a felsőoktatás egyik „ún. harmadik missziójának” is tekinthető.

Irodalomjegyzék

- Astrachan, J. H. – Shanker, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 211-219
- Astrachan, J. H.-Klein, S.B. – Smyrnos, K.X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 45-58.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1, pp. 99-120.
- Bedford, D.S. – Malmi, T. (2015): Configurations of control: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol.27, No.2, pp.1–26.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bigliardi, B. - A.I. Dormio, (2009): Successful generational change in family businesses. *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 2, pp. 44-50.
- Birley, S. - Ng, D. - Godfrey, A. (1999): The family and the business. *Long Range Planning*, Vol. 32, pp. 598-608.
- Bisbe, J. - Otley, D. (2004): The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 8, pp. 709–737.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bocatto, E -, C. Gispert and J. R. (2010): Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 4, pp. 497-523.
- Bogdány, E. (2014): Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadás a hazai kis- és közepes vállalkozásokban, Doktori értekezés
- Brady, G. F. – Fulmer, R. M. – Helmich, D. L. (1982): Planning executive succession: The effect of recruitment source and organizational problems on anticipated tenure. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 269-275.
- Brenes, E.R. - K. Madrigal - B. Requena (2011): Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 3, pp. 280-285.
- Brockhaus, R.H., 2004. “Family business succession: Suggestions for future research”, *Family Business Review*, 17(2), pp. 165-177.
- Cabrera-Suárez, M. K. - P. De Saá-Pérez - D. García-Almeida (2001): The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 37-47.
- Cabrera-Suárez, M.K. - J.D. Martín-Santana (2010): La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso

- de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, No. 2, pp. 111-128.
- Chenhall, R.H. (2003): Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. (1999): Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 4, pp 19-39.
- Chua, J. H. - Chrisman, J. J. - Steier, L. P. (2003): Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 27, No. 4, pp. 331-338.
- Cronquist, H. - Nilsson, M. (2003): Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 38, pp. 695-719.
- Csákné Filep, J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Doktori értekezés
- Daspit, J.J. - D.T. Holt - J.J. Chrisman - R.G. Long (2016): Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 44-64.
- Davila, A. - Foster, G. (2005): Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 4, pp. 1039–1068. <http://www.jstor.org/stable/4093116>
- Donckels, R. - Fröhlich, E. (1991): Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4, pp. 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Duhan, S. (2007): A capabilities based toolkit for strategic information systems planning in SMEs. *International Journal of information Management*, Vol. 27, pp. 352-367.
- Duréndez, A. - García Pérez de Lema, D. - Madrid Guijarro, A. (2007): *Advantages of professionally managed family firms in Spain*. In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, & T. Schwarz (Eds.), *Culturally-sensitive models of family business in Latin Europe: A compendium using the globe paradigm*. Hyderabad, India: ICAI University Press.
- Duréndez, A. - Ruiz-Palomo, D. - Garcia-Perez-de-Lema, D. - Diéguez-Soto, J. (2016): Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, Vol.6., pp. 10-20. [10.1016/j.ejfb.2016.05.001](https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001).
- Ehrhardt, O. – Nowak, E. – Michael, W.F. (2005): Running in the family – The evolution of ownership, control, performance in German family-owned firms 1903-2003, Swiss Finance Institute Research Paper
- European Commission (2002): Final report of the expert group on the transfer of small and medium sized enterprises, Enterprise Directorate – Generale, Brussels Letöltés helye: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.html, (2024.12.12.)
- Fernández N. - Bringmann E. (2009): El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313> (2025.07.10)

- Gomez-Mejia, L. - Cruz, C. - Berrone, P. - De Castro, J. (2011): The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, pp. 653-707.
- Górriz, C.G. – Fumás, V.S. (2005): Family ownership and performance: The net effect of productive efficiency and growth constraints, ECGI – Finance Working Paper, 66/2005.
- Habberson, T. G. – Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, pp 1-26.
- Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, Vol. 2, No 3, pp. 257-276.
- Handler, W.C. (1994): Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 133-157.
- Hiebl M.R.W. – Feldbauer-Durstmüller B. – Duller, C. (2013): The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting and Organisational Change*, Vol. 9, pp. 119-154. <https://doi.org/10.1108/18325911311325933>
- Hopper, T. - Tsamenyi, M. - Uddin, S. - Wickramasinghe, D. (2009): Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 469-514.
- Jaskiewicz, P. – Gonzalez, V.M. – Menendez, S. – Schiereck, D. (2005): Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 179-202.
- Jorissen, A. - Laveren, E. - Martens, R. - Reheul, A. (2005): Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 229-246.
- Kammerlander, N. - Ganter, M. (2015): An Attention-Based View of Family Firm Adaptation. *Journal of Production and Innovation Management*, Vol. 32, pp. 361-383. <https://doi.org/10.1111/jpim.12205>
- Karaevli, A. (2007): Performance Consequences of New Ceo ‘Outsiderness’: Moderating Effects of Preand Post-Succession Contexts. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 681 -706.
- Kása, R. - Radácsi, L. - Csákné Filep, J. (2019): Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai szemle*. Vol. 97, No 2, pp. 146-174. [10.20311/stat2019.2.hu0146](https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146).
- Kesner, I.F. - T.C. Sehora (1994): Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 327-372.
- Klein, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, Vol.13, No. 3, pp 157–182.
- Kotey, B. (2005): Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 11. No 6, pp. 394-421.
- Kowalewski, O. – Talavera, O. – Stetsyuk, I. (2010): Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland, *Family Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 45-59.

- Laitinen, E. K. (2008). Value drivers in Finnish family owned firms: Profitability, growth and risk. *International Journal Accounting and Finance*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-41.
- Lansberg, I.S. - J.H. Astrachan (1994): Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, Vol. 7, pp. 39-59.
- Lea, J. (1998): What is a Family Business? More than You Think. <http://www.bizjournals.com/triangle/stories/1998/11/02/smallb3.html>, (2025.03.15.)
- Lee, C. – Lee, K. – Pennings, J. M. (2001): Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 615-640.
- Littunen, H. – Hyrsky, K. (2000): The early entrepreneurial stage in Finish family and nonfamily firms, *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, pp 41-54.
- Martinez, J. – Stohr, B. – Quiroga, B. (2007): Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 83-94.
- Maury, B. (2006): Family ownership and firm performance: Evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, No 2, pp. 321-341.
- Mcconaughey, D. L. - Walker, M. C. - Henderson Jr., G. V. - Mishra, C. S. (1998): Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-19.
- Merchant, Kenneth A. - Van der Stede, Wim A. (2017): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 4th ed. (4), Pearson Education Ltd.
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I. – Lester, R. H. – Cannella, A. A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, No. 5, pp 829-858.
- Miller, D. - Le Breton-Miller, I. (2006): Why do some family business out-compete? Governance, long-term orientations, and sustanaible capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, pp 731-746.
- Morris, M.H. - R.O. Williams - J.A. Allen - R.A. Avila (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 385-401.
- Pardo-del-Val, M. (2009): Succession in family firms from a multistaged perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 165-179.
- Pfeifer, S. – Sonfield, M. C. – Lussier, R. N. (2006): Family business transitions – empirical evidence on generational issues of family firms in Croatia, Vol.1, No. 1, pp. 30-38.
- Pyromalis, V.D. - G.S. Vozikis (2009): Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 439-460.
- Sarros, J.C. - Santora, J.C. (2001): The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 383-394. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Senftlechner, D. - Martin, R. W. - Hiebl, M. R. W. (2015): Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11, No. 4, pp. 573-606.

- Smyrnios, K., Tanewski, G. and Romano, C. (1998): Development of a Measure of the Characteristics of Family Business. *Family Business Review*, Vol. 11, No.49-60. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00049.x>
- Sues, J. (2014): Family governance – Literature review and development of conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, No. 2, pp. 138-155.
- Uddin, S. (2009): Rationalities, domination and accounting control: A case study from a traditional society. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20, No. 6, pp. 782-794.
- Vallejo, M.C. (2009): The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 379–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>
- Venter, E. - C. Boshoff - G. Mass (2005): The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 283-303.
- Zahra, S. (2008): The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, pp. 243–257.
- Zahra, S. A. - Hayton, J. C. - Salvato, C. (2004): Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, 363-381.
- Zhang, Y. – Rajagopalan, N. (2004): When the known Devil is better than an unknown God: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 483–500.

CSALÁDI VÁLLALKOZÁS KUTATÁS AZ EGÉSZSÉGÜGYI SZÉKTORBAN A NEMZETKÖZI FELMÉRÉSEK TÜKRÉBEN

DR. NÉMETH KRISZTINA, FŐISKOLAI DOCENS

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék

email cím: nemeth.krisztina2@uni-bge.hu

CZINE VANDA, TANÁRSEGÉD

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: czine.vanda@uni-bge.hu

Absztrakt

Az egészségügyi szektor egy intenzíven bővülő terület a világon. Bővülésének hátterében különböző tulajdonosi struktúrával rendelkező vállalkozások találhatók meg, melyek között a családi vállalkozások is szerepelnek. Kutatásunkban bemutatásra kerülnek az egészségügyi szektor sajátosságai külön kiemelve a családi vállalkozásokban megjelenő egyediségeket. Tanulmányunkban a nemzetközi felméréseket feltáró irodalmat mélyrehatóan vizsgáltuk meg és a nemzetközi szakirodalom által bemutatott esettanulmányok alapján látható, hogy a strukturált menedzsment és kontrolling rendszerek meglete pozitív hatással lehetnek egy családi tulajdonú, egészségügyi vállalkozás fejlődésére, mindennapi működésére. Ugyanakkor az egyes nemzetek egészségügyi rendszerének specialitásai is jelentős befolyással lehetnek, ezért a kutatás további vizsgálatokat, kiegészítéseket igényel még a jövőben.

1. Bevezetés, a téma alapfogalmi kereteinek tisztázása

Bár nem áll rendelkezésre szekunder adatbázis ahhoz, hogy feltérképezzük a családi vállalkozások nemzetközi jelenlétét, számos nemzetközi tanulmány megerősíti a családi vállalkozások nemzetgazdasági jelentőségét mind a GDP hozzájárulásuk mértéke, mind a foglalkoztatásban betöltött pozíciója alapján (Astrachan és Shanker, 2003; Mandl, 2008).

Tanulmányunkban építünk a családi vállalkozás, a menedzsment kontroll és az egészségügyi szektor kapcsolódásaira, így ezek alapfogalmi keretezését megkerülhetetlennek tartjuk a téma kifejtését megelőzően.

1.1. A controlling, mint a célorientált irányítás eszköze

A controlling szó az angol „to control” igéből származik, a szó azonban a francia eredetű „contrerolleur” kifejezésre vezethető vissza, amely a kincstárnokokat jelölte (Zéman– Tóth 2017). Az ICV (Internationaler Controller Verein) és az IGC (International Group of Controlling) definíciójának alapját Albrecht Dehyle controlling definíciója képezi, miszerint a controlling a célorientált irányítás, a kontroller és a vállalatvezető folyamatos együttműködése, valamint az analitikus módszerek és az ún. puha tényezők együttes alkalmazása.

A controlling ebben a megközelítésben irányító tevékenységet jelent, melyben a döntések meghozatalakor a célok jelentik a kiindulópontot, amelyeket a lehetséges következmények, kimenetek figyelembevételével határoznak meg. A controlling folyamatának lényegét a tervezési, a kalkulációs, az ellenőrzési, valamint az irányítási tevékenységek képezik (igc.com). A controlling egy olyan alrendszer a szervezetben, amely az irányítási funkciók közül a tervezéssel, illetve a tervmegvalósulások nyomon követésével foglalkozik. Ezen feladatok

koordinálását saját rendszerén keresztül végzi, így jelentős döntéstámogató szerepet tölt be a vezetés részére. Fontos kiemelni, hogy csak abban az esetben beszélhetünk controllingrendszeréről, amennyiben a controlling-funkciók mindegyike beépül a tevékenységekbe operatív és stratégiai szinten is (Körmendi–Tóth, 2016). A controlling a vezetés alrendszeréeként egy olyan funkciókon átívelő irányítási eszköz, amelynek fő feladata összehangolni a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információáramlást a kitűzött célok realizálása érdekében. A controlling feladatkört jelent, amelyet több különböző személy, vagy éppen maguk a vezetők is elláthatnak anélkül, hogy kijelölnének egy személyt controllernek (Horváth & Partners, 2015).

Egy másik megközelítésben a controlling a vezetési alrendszer egyik eleme, amely saját controllingszervezet és információs rendszer segítségével a tervezéssel, illetve az eltéréselemzéssel foglalkozik, összevetve a terv- és tényadatokat (Zéman–Tóth 2017). A controlling fenti megfogalmazásai a kifejezés német, más néven kontinentális irányzatának szemléletét tükrözik. A német irányzat a controllingot olyan eszközrendszernek tekint, amely a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információk előállítását segíti a tervezés, a terv-tény eltéréselemzés, azaz ellenőrzés és kontrolltevékenységek által. A német megközelítés a controlling tevékenységet a vezetéstől független külön szervezeti egység felelősségébe utalja (Sütő, 2017). A controlling angolszász megfelelője a menedzsmentkontroll, amely folyamat során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját (Anthony–Govindarajan, 2009). Az ún. angolszász felfogásban a menedzsmentkontroll a vezetés része, amelyben a vezetők feladatai közé tartozik az erőforrások hatékony allokálása, a tervezés és az ellenőrzési feladatok egyidejű ellátása (Sütő, 2017).

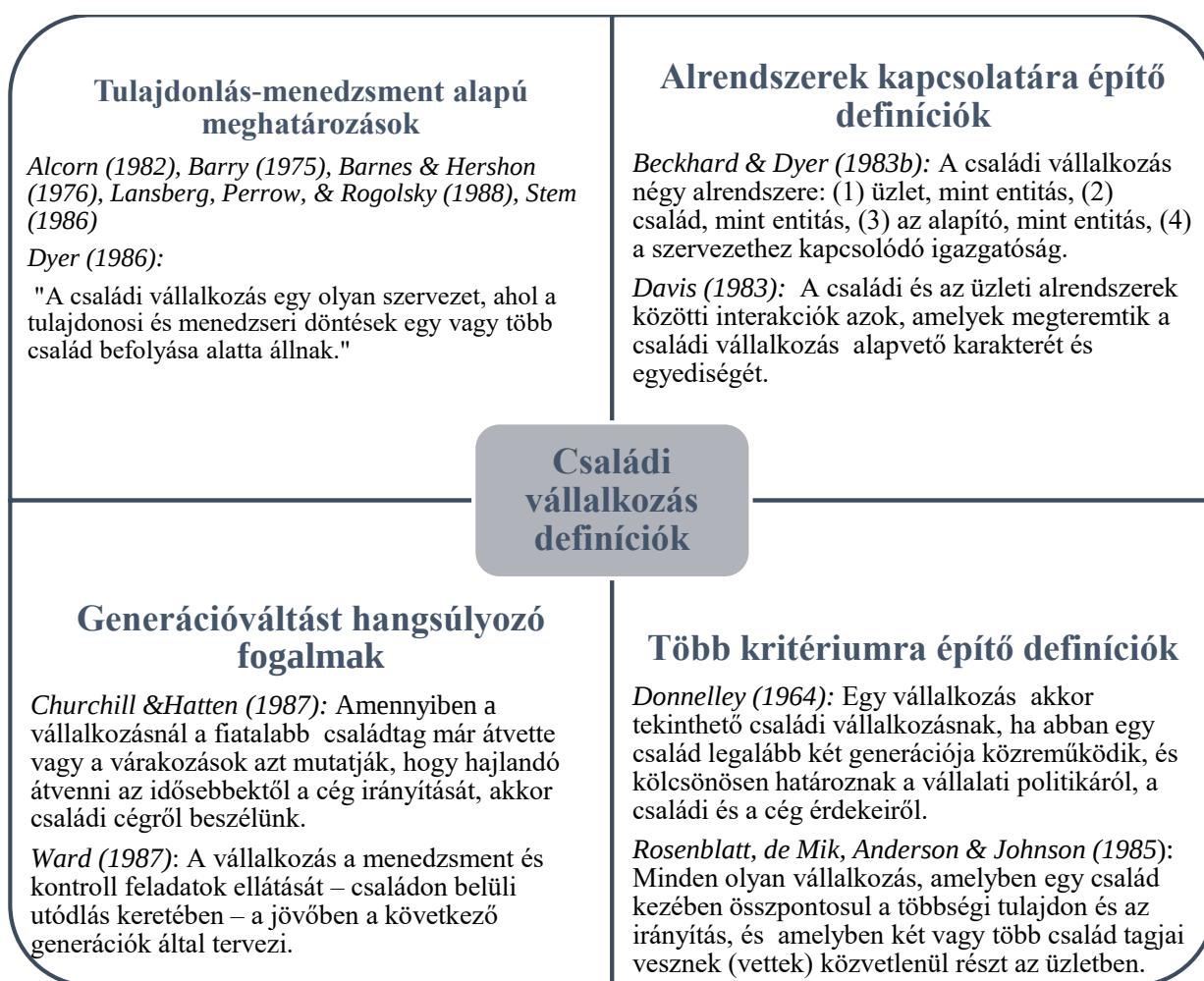
A controlling funkció szervezeti megvalósulását tekintve az alábbi megoldások képzelhetők el (Horváth & Partners, 2015):

- controlling betagolása önálló controlleri munkakör nélkül jellemzően a pénzügyi-számviteli felelősre bízva;
- controlling betagolása önálló controlleri munkakörrel, illetve
- controlling betagolása önálló szervezeti egység formájában, törzskari, hierarchikus vagy decentralizált controlling; továbbá
- controlling feladatok ellátása ún. öncontrolling formájában a vezetők által, ahol a controllerek szerepe a moderálás, tudás átadása, vezetők segítése, képzése;
- controlling feladatok megosztott szolgáltatóközpontokon keresztüli ellátása (erre utalnak az alábbi új keletű kifejezések is: controlling-factory, reporting factory).

1.2. A családi vállalkozások fogalmi keretei

A családi vállalkozások meglehetősen diverzifikált, heterogén csoportot képeznek, ami arra ösztönözte a kutatókat, hogy e komplex rendszer megértését elősegítendő különböző osztályozási rendszereket alkossanak. A fogalmi megközelítések sokszínűségének érzékeltetését azért tartom meghatározó jelentőségűnek, mert a családi vállalkozásokra hazánkban sincs egy általánosan elfogadott fogalom, a vállalkozások a kutató által specifikált jellemzők alapján sorolhatóak ebbe a vállalkozási kategóriába.

A kutatók abban egyetértenek, hogy a családi befolyás kulcsfontosságú a családi vállalkozások működésében, a családi vállalkozás kifejezés értelmezése szerzőről szerzőre változatos képet mutat. A definiálás terén mutatkozó elméleti munka intenzitását jól kifejezi a tény, hogy 1989 és 1999 között 44 különböző megfogalmazás született (Habbershon-Williams, 1999), még sincs általános érvényű közöttük. Handler (1989) nevéhez fűződik az első fogalmi rendszerezés, amely négy meghatározó szempontot azonosít az 1964 és 1988 között megjelent családi vállalkozás definíciók körében. Handler fogalmi rendszerezéséről a következő ábra ad áttekintést.



1. ábra: A családi vállalkozások fogalmának Handler-féle kategóriái

Forrás: saját szerkesztés Handler (1989) alapján

Litz (1995) a definíciók áttekintése kapcsán arra a következtetésre jutott, hogy vannak ún. struktúra alapú meghatározások, amelyek a családi vállalkozások tulajdonosi és menedzsment szerkezetére építenek, és az ún. szándék-alapú fogalmak, amelyek a családtagok azon értékeire és preferenciáira építenek, amelyek a családi jelleg iránti elköteleződést fejezik ki.

Chrisman és szerzőtársai (2005) ezen elméleti bázison két csoportba sorolják a családi vállalkozásokkal kapcsolatos meghatározásokat: A szakirodalomban megjelenő definíciók egyik csoportját a meghatározott ún. részvételi kritériumokra (családi tulajdon, családi irányítás és a család által gyakorolt kontroll) alapozott meghatározások képezik, s léteznek a restriktívebb, a családi vállalkozás esszenciális elemeire építő megközelítések, amelyek a családi jelenlétből adódó sajátos viselkedésmódot hangsúlyozzák. Chrisman és szerzőtársai a

családi vállalkozások ún. családi részvétel kritériumai között említik a tulajdonosi, felügyeleti, irányítási kérdésekben való családi bevonódást és a családon belüli utódlás vágyát, míg a családi vállalkozások esszenciális elemei közé az alábbiakat sorolják:

- a család stratégiai szintű befolyásgyakorlása,
- a család által megalkotott vízió és a családi kontroll generációkon átívelő fenntartása,
- a családi vállalkozás viselkedése¹⁰ és
- az ún. „familiness”.

Poutziouris (2001) munkásságában hasonló logikai érvelés mentén ún. zárt és nyílt definíciókat különböztet meg, ahol a zárt definíciók jelentik a mérhető kritériumrendszer alapján történő meghatározást, míg a nyílt definíciók alatt a családi vállalkozássá válás szándékát és az önmeghatározást érti.

Rogoff és Heck (2003) a családi vállalkozást a családi tulajdonhoz, a családtagok menedzsment részvételéhez, a családnak a vállalat működtetésében betöltött szerepéhez és a különböző generációkhoz tartozó családtagok teljes bevonódásához köti.

A családi vállalkozások jellemzésének lezárásaként – egyfajta összefoglalásként – a családi és nem családi vállalkozások közötti főbb különbségeket a Stewart – Hitt szerzőpáros (2012) munkáját felhasználva ismertetem a következő táblázatban. A szerzők az eredeti cikkükben 8 tényező mentén végezték az összevetést, a tanulmány fókuszterülete vonatkozásában relevanciával a tulajdonlás, kormányzás, vezetés és menedzsment dimenziók bírnak, így ezekre koncentrálnunk az alábbi táblázat elkészítése során is:

Szemponatok	Nem családi vállalkozás	Családi vállalkozás
Tulajdonlás	Szétszórt, nem rokon alapú	Koncentrált, rokon alapú
	Jól diverzifikált	Nem diverzifikált
Kormányzás	Kontroll és tulajdon szétválík	Kontroll és tulajdonjog összefügg
	Külső befolyás	Belső dominancia
	Transzparens	Átláthatatlan
Vezetés	A vezetők megítélése az eredmények függvénye, Formális képzés, Utódlás számos variációja	A vezetők hosszú távú foglalkoztatása, Informális tanulás („gyakorlat teszi a mestert”), Családon belüli átadás
Management	Feladatok delegálása	Autokratikus menedzselés
	Formalizált irányítás és kontroll	Organikus, kölcsönös alkalmazkodás
	Innováció orientáció	Járadékvadászat, innovációk elfojtása

1. táblázat: Családi és nem családi vállalkozások közötti főbb különbségek

Forrás: Stewart – Hitt (2012) alapján saját szerkesztés

¹⁰ „family business behavior” bővebben Chrisman et al. (2005).

1.3. Az egészségügyi szektorral kapcsolatos alapvetések

Az egészségügy két fontos szempontrendszer mentén működik:

- az élettartam: ezt a várható élettartamként szokták használni;
- az életminőség: az egészségügyi állapot alapján.

Az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organisation, röviden: WHO) 1961-ben az alábbi módon definiálta az egészséget: *„A teljes fizikai, mentális és szociális jólétnek az állapota és nem csupán a betegségek és az erőtlenség hiánya.”* (McGuire, et al., 1994) A WHO egészségről szóló fogalmának egy újra értelmezését olvashatjuk Prof. Dr. Székely Lajos et al. 2007-ben megjelent cikkében, mely szerint az egészség új fogalma a következő: *„Az egészség az ember életfolyamatában olyan báziskompetencia, amely a testi-lelki-szociális alkalmazkodó-, alakító- és önmegvalósító képesség bizonyítéka(potenciálja) a globalizált környezet szocializációs feltételei között. Az egészség az ember tulajdonsága, amely azt mutatja, hogy egyéni élete folyamán hogyan képes alapkompenciáit, tanulási folyamatait, biológiai-pszichikus-szociális-alkalmazkodó- és alakítóképeségét irányítani, a környező világ követelményeit és a tudományos eredményeket elsajátítani, a globális világ aktuális és jövőbeni realitásaihoz – amelyekben mindenki emberként létezik – alkalmazkodni, saját magát megvalósítani.”* (Prof. Dr. Székely, et al. 2007.)

Az egészségügyi szervezetek szolgáltatásokat nyújtanak, ezáltal hozzáadott értéket teremtenek, amely, ha meghaladja a ráfordítások értékét, akkor hasznot lehet elérni, melyet az egészségügyben egészségnyereségnek neveznek. *„Az egészségnyereség az egészséggel kapcsolatos egyéni, családi vagy nagyobb közösségi szintű beavatkozás eredményét értjük, amely révén megnő a jó életminőségben megélt időszak mértéke, illetve csökken az életminőséget rontó vagy az élettartamot negatívan befolyásoló egészségkárosodás. A nyereség minden esetben az egyén szintjén, az egészségi állapot kedvező változásában keletkezik.”* (Garaj, 2020.)

2. A vezetői számvitel és a menedzsment kontroll családi vállalkozás-specifikus jellemzői a nemzetközi kutatások tükrében

A vezetői számvitel és a controlling mind az angolszász, mint a kontinentális gyakorlatban szoros szimbiózisban működő területek a szervezetek működésében, így a controlling kérdések a vezetői számviteli sajátosságok, elvek és alkalmazott módszerek jellemzőivel szoros összefüggésben állnak. Emiatt a családi vállalkozások controlling tevékenységgel kapcsolatos aktivitását leíró szakirodalom szintézise előtt röviden érdemes a vezetői számvitel és a controlling közötti összefüggéseket áttekinteni, valamint kitérni a családi vállalkozások vezetői számviteli rendszereivel kapcsolatos nemzetközi kutatási eredményekre, előzményekre.

A családi vállalkozások vezetői számviteli gyakorlatának vizsgálatára számos nemzetközi kutatás irányult az elmúlt két évtizedben. A López-Hiebl (2015) szerzőpáros 5 fő témakört definiált a családi cégek – elsősorban KKV kategóriába sorolható cégek – vezetői számvitel fókuszú kutatásait illetően (2. ábra):

Vezetői számviteli kutatások a KKV-méret-kategóriájú családi cégekre kiterjedően	Vállalatméret és a vezetői számviteli rendszer összefüggéseire fókuszáló kutatások
	A vezetői számvitelre ható környezeti tényezők azonosítására irányuló kutatások
	A vezetői számvitel ágazatspecifikus befolyásoló tényezői
	A vezetői számvitelt meghatározó szervezeti tényezők vizsgálatára irányuló kutatások
	Az újszerű vezetői számviteli technikák alkalmazásának megismerését célzó kutatások

2. ábra: Vezetői számvitel családi vállalkozás specifikus kutatási kérdéskörei

Forrás: López, Hiebl (2015) p. 17. alapján saját szerkesztés

Egy másik megközelítésben, szerzőpáros, egy globális keresztmetszeti elemzés segítségével, további csoportosítással élt Arteaga – Basco (2023) és négy különböző, családi vállalkozás – konfigurációt azonosítottak a vállalatirányítási struktúrájuk alapján:

1. **'Alap'** családi vállalkozások: jellemzőjük a formális irányítási mechanizmusok hiánya, a döntéshozatali folyamatok informálisak és központosítottak. Ezek a cégek alacsonyabb teljesítményt mutatnak ugyan, azonban pozitívabban értékelik az utódlási gyakorlatokat. Elsősorban Latin-Amerikában jellemzőek.
2. **'Család & vállalkozás'** családi vállalkozások: jellemzően mind a családi, mind az üzleti kormányzási mechanizmusokat integrálni tudják, de a vizsgált mintában ez a csoport mutatta a leggyengébb teljesítményt az elemzés során. Nagy hangsúlyt fektetnek a nem-gazdasági célokra és azok teljesítésére. Általában az ázsiai és nyugat-európai vállalkozások tartoznak ide.
3. **'Üzlet az első'** családi vállalkozások: ezen vállalkozások rendelkeznek üzleti irányítási struktúrákkal, de a családiakkal nem. Az elemzés során ők produkálták a legjobb gazdasági teljesítményt, azonban kevésbé kerül előtérbe a nem-gazdasági szempontrendszer. Leginkább Nyugat-Európában fordulnak elő.
4. **'Család az első'** családi vállalkozások: A stratégiai döntéseket a családi értékek határozzák meg és a család a vállalkozás prioritása. A vállalkozás növekedési teljesítménye kiemelkedő eredményeket mutatott a vizsgálat során. Legfőképpen Latin-Amerikában és Észak-Amerikában található vállalkozások tartoznak ide.

A tanulmány legfontosabb következtetése, hogy a vállalatirányítási struktúra egy alapvető magyarázó változó, amely meghatározza a cég viselkedését, céljait és teljesítményét. Az a megállapítás, miszerint a „család és vállalkozás” csoport a leggyengébben teljesít, arra utal, hogy a családi és üzleti logikák erőltetett, nem kellően átgondolt integrációja sikertelen lehet. Ezzel szemben a „család az első” cégek növekedési teljesítménye azt sugallja, hogy a családi prioritásokra épülő, de jól strukturált működés hatékony lehet. A földrajzi kontextus jelentősége szintén kiemelkedő, jelezve, hogy az intézményi környezet befolyásolja a kialakult kormányzási konfigurációkat. (Arteaga – Basco, 2023)

3. Családi vállalkozások etikai értékei az egészségügyi szektorban nemzetközi szinten

A családi vállalkozások változatossága és egyedisége kulcsfontosságú a viselkedésük és a teljesítményük megértésében. A nemzetközi szakirodalom alapján megállapítható, hogy az egészségügyi szektorban működő családi vállalkozások értékrendszere, vállalatirányítási struktúrájuk, stratégiai megközelítésük és szervezeti működésük jelentős eltéréseket mutat a vállalati szektorban tapasztalt megközelítésekkel szemben.

A vezetőségi eltérések az eltérő kormányzási mechanizmus megközelítésében is megjelennek. A családi vállalkozások formális és informális kormányzási mechanizmusokat alkalmaznak a felmerülő kockázatok enyhítésére. Cobben és társai 2023-as kutatásában kiemelik, hogy a formális és informális mechanizmusok kiegészítik egymást, és hatékonyan kezelik a kapcsolatokból és a teljesítményből adódó kockázatokat. A szerzők szerint az ökoszisztéma szervezőjének, tehát a családi vállalkozásoknak folyamatosan változtatnia kell az egyensúlyt a mechanizmusok között, ahogy a felmerülő kockázatok is változnak. Amennyiben mindkét típusú kockázat magas, a formális és informális mechanizmusok egyidejű, kiegészítő használata válik kulcsfontosságúvá. Ez a megközelítés egy dinamikus modellt vázol fel, amely túlmutat a statikus vállalatirányítási elméleteken. A családi vállalkozások számára a bizalomépítésre és a személyes kapcsolatokra épülő informális képességek jelentős versenyelőnyt biztosíthatnak a komplex ökoszisztémákban, mint amilyen az egészségügy is, ahol a merev, formális struktúrák gátolhatják a gyors alkalmazkodást. (Cobben et al. 2023)

Az etika a családi vállalkozások működésének alapvető, de gyakran ellentmondásos eleme. A szakirodalom egyrészt pozitív képet fest a családi cégek etikai elveiről, másrészt rámutat a potenciális kihívásokra is. A Hiltunen és munkatársai (2021) finn esettanulmánya egy sikeres, családi tulajdonú egészségügyi vállalatot vizsgált, amely meggyőzően ötvözi a magas profitabilitást a szigorú etikai elvekkel. A tanulmány megállapítja, hogy a "jót csinálni jó az üzletnek is" elv valós, és a jövedelmezőség nagymértékben függ a vállalat és a befektetők közötti személyes kapcsolatoktól és a bizalomtól. A finnországi közegben a magán egészségügyi szolgáltatókat gyakran gyanakvással fogadják, mivel adópénzekből finanszírozott szolgáltatásokat nyújtanak. A vizsgált vállalat tudatosan építette "meggyőző, megbízható és etikus" identitását a magas etikai normák fenntartásával, ami segített a befektetői kapcsolatok kezelésében és hozzájárult a hosszú távú sikerhez. Az egészségügyi szolgáltató esetében a páciensekkel és a munkavállalókkal is magasfokú bizalmat és megbízhatóságot építettek ki, mellyel alátámasztották, hogy a hosszútávú működésük alapja a korrekt és etikus megközelítésben van. (Hiltunen et al. 2021.) Ezt a megállapítást megerősíti a Loccioni esettanulmány, amely egy mélyebb betekintést nyújt a családi vállalkozások nyílt innovációs stratégiáinak sikeres végrehajtásába.

Casprini és munkatársai (2017) által készített Loccioni esettanulmány két egyedi képességet azonosított, amelyet a Loccioni a tudásátadási akadályok leküzdésére fejlesztett ki: bevésoedés és testvériség. A bevésoedés alatt a család nem pénzügyi célokból eredő értékek és szemléletmód mély beültetését állapították meg. A testvériség alatt pedig a családi vállalkozás azon képességére utalnak, mellyel a bizalom és összetartozás érzését építik ki, függetlenül a tényleges családi kötelék meglététől.

A Loccioni olasz családi vállalkozás esete bemutatta, hogy a bizalmon alapuló, informális kapcsolatok kritikus szerepet töltenek be az innovációs folyamatokban, ezzel megteremtve a lehetőséget a partneri együttműködésre és az új, tudásmodellek kialakítására. (Casprini et al. 2017.)

Casprini és Cobben és Hiltunen tanulmányai alapján megállapítható, miszerint a bizalomra épülő informális mechanizmusok kulcsfontosságúak a vállalkozások sikeres működéséhez a komplex, bizalmat igénylő szektorokban, mint például az egészségügyben is. (Casprini et al. 2017., Cobben et al. 2022. és Hiltunen et al. 2021.)

Ugyanakkor Bari és munkatársai tanulmánya kritikus ellentétet képez a családi vállalkozásokról alkotott általános, pozitív etikai képpel szemben. A cikk rávilágít az alkalmazottak egészségügyi és biztonsági problémáira, különösen a kis- és középvállalkozások (kkv-k) esetében. A problémákat gyakran az erőforrások hiánya, az alacsony prioritás, és a menedzsment korlátozott fókusza okozza. (Bari et al. 2023)

A rossz munkakörülmények (pl. nem megfelelő világítás, higiéniai problémák) alacsony teljesítményhez, magas fluktuációhoz és pszichológiai problémákhoz vezetnek az alkalmazottak körében. Ez a megállapítás alátámasztja az Arteaga et al. heterogenitásról szóló kutatását, és egy lehetséges magyarázatot ad az etikai ellentmondásra. Elképzelhető, hogy a különböző vállalatirányítási konfigurációk eltérő prioritásai (mint például az 'üzlet az első' és a 'család az első' csoportok) magyarázatot szolgáltathatnak a munkavállalói jólétben tapasztalható különbségekre. Ez a szintézis kiemeli, hogy a családi vállalkozások viselkedése nem egységes, és míg egyesek "többet tesznek, mint a normák megkövetelik", mások az alapvető biztonsági és etikai szempontokat is elhanyagolhatják. (Bari et al., 2023)

Az amerikai és nemzetközi családi vállalkozások etikai megközelítéseit vizsgálta Blogett és munkatársai által készített tanulmány, amely a vállalatok által közzétett küldetésnyilatkozatokat és etikai értékeket elemezte. Kutatásuk eredményeként megállapítható, hogy az amerikai családi vállalkozások általánosságban magasabb arányban fogalmazznak meg etikai értékeket, mint a nemzetközi családi vállalkozások, valamint a nem családi tulajdonú, amerikai társaik. (Blogett et al. 2012.) A vizsgálatba bevont vállalkozások nyilvános adatai alapján a 2. táblázat tartalmazza az esettanulmány főbb megállapításait:

Etikai értékek	Amerikai családi vállalkozások	Nemzetközi családi vállalkozások
Integritás	erős vezető szerep	
Becsületesség	erős vezető szerep	
Minőség	erős vezető szerep	vezető szerep
Globalizmus		vezető szerep
Társadalmi felelősségvállalás		vezető szerep

2. táblázat: Összehasonlítás az amerikai és a nemzetközi családi vállalkozások etikai értékeiről

Forrás: Blodgett et al. 2012 alapján saját szerkesztés

A legfontosabb felismerés, hogy az etika nem egy egységes fogalom, hanem annak típusa és jelentősége regionális eltéréseket mutat. Az amerikai cégek az egyéni, belső etikai normákra fókuszálnak, míg a nemzetközi cégek inkább a külső, társadalmi felelősségvállalásra helyezik a hangsúlyt. Ez a különbség rávilágít, hogy a kulturális és intézményi kontextusok hogyan alakítják az etikai felfogást és gyakorlatot. (Blodgett et al. 2012.)

A Reyes-Santías és munkatársai spanyolországi vizsgálata egy fontos empirikus adatot szolgáltat a családi vállalkozások rezilienciájáról az egészségügyi szektorban. A tanulmány a spanyol magánkórházak fejlődését elemezte 1995 és 2018 között, és megállapította, hogy a spanyol családi vállalkozásoknak meglepően magas, közel 60%-os a túlélési arányuk. (Reyes-Santías et al. 2020.)

Ez a magas túlélési arány nem csupán egy statisztikai adat, hanem a családi vállalkozások egyedi képességeire és a hosszú távú stratégiai gondolkodására is rávilágít. Ez a megállapítás közvetlenül kapcsolódik a Loccioni esettanulmányhoz, ahol a nem-gazdasági célokra való fókusz vezet a hosszú távú gondolkodáshoz, valamint a Hiltunen és munkatársai által vizsgált bizalomépítéshez. A túlélési képesség az intellektuális tőke és az etikai magatartás sikeres integrációjának a pozitív eredménye lehet. (Casprini et al. 2017. és Hiltunen et al. 2021.)

4. Összegzés

A családi vállalkozások innovatív és hatékony működése nemzetközi szinten is egyre gyakoribb kutatási téma. Jelen tanulmány által felvázolásra kerültek a családi vállalkozások jellemzői, egyediségük, valamint a kontrolling és vezetői számvitel kiemelt jelentősége ezen vállalkozások működési hátterében. Bemutatásra került több nemzetközi példán keresztül is az egészségügyben működő családi vállalkozások tevékenysége, empirikus, valamint esettanulmányi megközelítésben. Megállapításra került, hogy a hosszútávú és hatékony működés fenntartásához a családi háttérrel rendelkező vállalatok számára előnyt jelenthet a bizalom és a tudásalapú megközelítésű atmoszféra kialakítása. Ezen túlmenően az etikusság értékek jelentőségteljes fókusza és a profitabilitás kapcsolata egy árnyaltabb képet mutatott. Jövőbeli kutatási irányként, a nemzetközi működési folyamatok mélyebb megértését és feltárását, valamint a családi vállalkozások egyedi képességeinek és viselkedési mintáinak szélesebb spektrumú vizsgálatát lehet kijelölni. Ezen megközelítések várhatóan lehetővé tehetik a családi vállalkozások komplexitásának és működési sajátosságainak még mélyebb megértését.

Irodalomjegyzék

- Anthony R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Panem Kiadó, Budapest.
- Arteaga R. – Basco R. (2023). Disentangling Family Firm Heterogeneity: Evidence from a Cross-Country Analysis. *European Journal of Family Business*, 13(2), pp. 162-181.
- Astrachan, J. H. – Shanker, M. C. (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, *Family Business Review*, 16. évfolyam, 3. szám, pp. 211-219.

- Bari M. W. – Ramayah T. – Di Virgilio F. – Alaverdov E. (2023): Editorial: Health and safety issues of employees in family firms. *Front. Public Health* 11:1102736. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1102736>
- Blodgett M.S. – Dumas, C. – Zanzi A. (2011): Emerging Trend in Global Ethics: A Comparative Study of U.S. and International Family Business Values. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, pp. 29-38.
- Casprini E. – De Massis A. – Di Minin A. – Frattini F. – Piccaluga A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21 (6), pp. 1459-1485. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0515>.
- Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P. (2005): Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. évfolyam, 3. szám, pp 555-575.
- Cobben, D. – Neessen P.C.M – Rus D. – Roijakkers, N. (2023): How family firms use governance mechanisms to mitigate the risks of ecosystems: a case study from healthcare. *Small Business Economics*, Vol. 60, pp. 1369–1388.
- Garaj , E. (2020): Egészségügyi szervezetek menedzsmentje. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Habberson, T. G. – Williams, M. L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12. évfolyam, 1. szám, pp 1-26.
- Handler, W. C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2. évfolyam, 3. szám, pp. 257-276.
- Hiltunen E. – Holopainen Riikka – Li K. (2021): 'We Do Much More Than Norms Require': Making Sense of Family-Owned Helathcare Firms' Profitability and Ethics. *SAGE*, 10(3), pp. 276-286. <https://doi.org/10.1177/22779779211040163>
- HORVÁTH & PARTNERS (2015): CONTROLLING - Út egy hatékony controllingrendszerhez, Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- Körmendi L. – Tóth A. (2016): A controlling alapjai, Saldo Kiadó, Budapest
- Litz, R. A. (1995): The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8. évfolyam, 2. szám, pp 71–81.
- López, O. L. – Hiebl, M. R. W. (2015): Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*; 27 (1): 81–119.
- Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm, letöltve: 2024. 12. 15.
- Poutziouris, P. Z. (2001): The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy, *Family Business Review*, 14. évfolyam, 3. szám, pp. 277-291.
- Prof. Dr. Székely L. – Dr. F. Vergeer – Prof. Dr. Simon T. (2007): Az „egészség” fogalmának újraértelmezése I. rész. *Egészségfejlesztés*, XLVIII. évfolyam, 2007. 5 – 6. szám, pp. 37–50.
- Reyes-Santías, F. – Rivo-López, E. – Villanueva-Villar, M. (2020): Family business in the health care sector: Past and future. *European Journal of Family Business (EJFB)*, ISSN

2444-877X, UMA Editorial, Universidad de Málaga, Málaga, Vol. 10, Iss. 1, pp. 35-41.
<https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v10i1.6683>

Rogoff, E. G. – Heck, R. K. Z. (2003): Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 18. évf., 5. szám, pp 559-566.

Stewart, A. – Hitt, M. A. (2012): Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms, *Family Business Review*, 25. évf., 1. szám, pp. 58-86.

Sütő D. (2017): A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, Vol. 2., No. 4., pp. 466-477.

Zéman Z. – Tóth A. (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest.

A CÉGVÁSÁRLÁS JOGI ÉS SZÁMVITELI ASPEKTUSAI

Dr. Sisa Krisztina A., főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék
email cím: sisa.krisztina@uni-bge.hu

Dr. Siklósi Ágnes, egyetemi docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék
email cím: siklosi.agnes@uni-bge.hu

Absztrakt

A tanulmány célja a cégvásárlás és üzletág-vásárlás közötti jogi és számviteli különbségek bemutatása, kiemelve, hogy a gazdasági gyakorlatban e két fogalom gyakran összemosódik, noha jogi szempontból világosan elkülönülnek. A cégvásárlás társasági jogi alapú tranzakció, míg az üzletág-átruházás polgári jogi jogügylet, amely vagyonelemek megszerzésére irányul. A szerzők részletesen elemzik a különböző társasági formákra jellemző tulajdoni jogviszonyokat, az üzletrészek és részvénnyek átruházásának sajátosságait, valamint az ezekhez kapcsolódó adózási és számviteli szabályokat. A számviteli értékelés szempontjából kitérünk a goodwill és badwill fogalmára, valamint azok elszámolására. A tanulmány rávilágít arra is, hogy a helyes jogértelmezés és számviteli elszámolás elengedhetetlen a tranzakciók kockázatainak minimalizálásához és az átlátható pénzügyi beszámolókhöz.

1. Bevezetés

Gazdasági szakemberek körében gyakran problémát okoz a cégvásárlás illetve üzletág-vásárlás fogalmi elhatárolása. Tanulmányunk célja bemutatni a cégvásárlás ezen fogalmi elhatárolásait, illetve értelmezéseit jogi és számviteli megközelítésben. Jogi szempontból az elhatárolás egyértelmű: cégvásárlásról kizárólag társasági jogi értelemben beszélhetünk. Amit a gazdasági szaknyelv üzletág-vásárlásként ír le, az a jog fogalomrendszere szempontjából kizárólag kötelmi jogi alapon értelmezhető, és ekként megkülönböztetendő a társasági értelemben vett akvizícióktól.

2. A cégvásárlás jogi értelmezése

A cégvásárlásnak a jog szempontrendszer alapján történő megközelítéséhez a klasszikus római jogelv, a „nemo plus iuris”¹¹ szabály szolgál zsinórmértékül. A polgári jognak ez a mai napig érvényesülő általános alapvetése deklarálta, hogy tulajdonjogot csak a tulajdonostól lehet szerezni (származtatni). Amennyiben az adásvétel tárgya tehát maga a cég, úgy a jog szempontrendszer kizárólag azt tudja vizsgálni, hogy mi testesíti meg az adott cég tulajdonjogát (a céggel való rendelkezés jogát). Attól függően, hogy személyegyesítő vagy tőkeegyesítő társaságtípusról beszélünk, a társaságban fennálló tulajdonosi jogviszonyok egyre absztraktabb formában kerülnek megtestesítésre.

A személyegyesítő társaságokban (kkt., bt.) fennálló tulajdoni/tagsági viszonyok szempontjából csak korlátozott forgalomképességről beszélhetünk, miután ezek a társaságoknál inkább a társaság létrehozására irányuló szerződés (társasági szerződés) kötelmi jellege dominál, vagyis a tagok összetételében bekövetkező változás (üzleti részesedés átruházása) a társasági szerződés valamennyi tag általi módosítását igényli, amelynek körében a társaságba belépő illetve kilépő tagok egymással elszámolni kötelesek. Miután azonban a

¹¹ magyarul: senki több jogot nem ruházhat át, mint amivel maga is rendelkezik, értsd: tulajdonjogot csak a tulajdonosától szerezhetünk

személyegyesítő társaságok jogi jellegéből fakad annak többszemélyi jellege (amennyiben a tagok száma egy főre csökken, és 6 hónapon belül nem biztosítják a tagok pótlását, úgy a társaságot jogutód nélkül meg kell szüntetni), vagyis cégvásárlási szempontból ezek a társaságtípusok értelemszerűen nem is jöhetnek szóba, legalábbis nem „kivásárlási” értelemben, amely a tagsági jogok egy személy (a vevő) kezében történő egyesítését kéne, hogy eredményezze.

A korlátolt felelősségű társaságnál a tagsági jogokat már az üzletrész testesíti meg. Minden tag egy üzletrésszel rendelkezik, csupán az üzletrészek mértéke mutat eltérést. Az üzletrész a tag (esetenként eltérő) vagyoni hozzájárulását fejezi ki, ekként a társaság jegyzett tőkéje az üzletrészek névértékének arányában oszlik meg a tagok között. A Kft. tényleges értéke ugyanakkor nyilvánvalóan nem azonos az üzletrészek névértékének összegével, hiszen a tagok számtalan más módon járulhatnak hozzá a cég működéséhez (pld. személyes közreműködés, pótbefizetés, ázsíós tőkeemelés, tagi kölcsön, stb.).

A Kft-ben fennálló tagsági jogok átruházása esetén a tulajdon-átruházás szükséges tárgya a tagsági jogokat (pld. szavazati jog, osztalékból való részesedéshez való jog, teljesített pótbefizetés visszakövetelésére való jog, stb.) megtestesítő, a jegyzett tőkéhez való vagyoni hozzájárulás arányához igazodó üzletrész, azonban ezt meghaladóan, a komplex cégvásárlási tranzakció szükségszerűen kiterjedhet a tagnak a társasággal szembeni, kötelmi (azaz nem társasági jogi) alapú követeléseinek (pld. tagi kölcsön) ellenérték fejében történő engedményezésére is. A cégvásárlási tranzakció során az eladó (a társaság tagja, az üzletrész-tulajdonos) ugyanis végső soron arra vállal (jog)szavatosságot, hogy a tranzakciót követően semmilyen jogcímen nem marad fennmaradó követelése az adott céggel szemben, vagyis a cégvásárlásnak a tagoknak a céghez fűződő tagsági jogait megtestesítő üzletrészen túlmenően értelemszerűen ki kell terjednie valamennyi olyan jogviszonyra, amelyek alapján a tag a céggel szemben a jövőben igényt/követelést támaszthat. Bár az üzletrész értelemszerűen az osztalékra való jogosultságot is megtestesíti, célszerű az üzletrész-átruházási szerződésben azt is egyértelművé tenni, hogy az üzletrész átruházója mely időpontig esedékessé vált osztalék kifizetésére tarthat igényt a társasággal szemben, és mely esedékességű osztalékra vonatkozó igény illeti meg kizárólagosan az üzletrész megvásárlóját. Miután a társasági jog lehetővé teszi egyszemélyes korlátolt felelősségű társaságok működését is, a cégvásárlási tranzakció értelemszerűen irányulhat valamennyi üzletrész együttes felvásárlására, amely esetben az eladói oldalon felaprózódott üzletrészek végső soron egy kézben, a vevőnél koncentrálnak (egy egységes üzletrészként). Miután azonban a korlátolt felelősségű társaság átmenetet képez a személyegyesítő és a tőkeegyesítő társaságtípusok között, az üzletrészek megvásárlására vonatkozóan a tagoknak illetve a társaságnak elsőbbségi joga van (törvényes elővásárlási jog). Vagyis a cégvásárlás esetén – függetlenül attól, hogy teljes kivásárlásról, vagy többségi részesedés megvásárlásáról van-e szó – mindenképp szükséges a taggyűlés, illetve a tranzakcióban nem részes többi tag hozzájárulása, miután törvényes elővásárlási joguk okán akár meg is vétőzhatják a tervezett cégvásárlást. A kft-ben fennálló tagsági jogok átruházása az új tagok (a vevő) tagjegyzékben történő átvezetésével perfektuálódik (amely a cégjegyzékbe történő bejelentési kötelezettséget is maga után von).

A részvénytársaságok, mint klasszikus tőkeegyesítő társaságok esetén a társaságban fennálló társasági jogok még absztraktabb formában jutnak kifejezésre, mint a kft-k esetében: a tagsági jogot ugyanis itt már értékpapír (ideiglenes részvény, illetve részvény) testesíti meg. A tagsági jogok átruházása a tagsági jogok összességét megtestesítő értékpapír, a részvény forgatása útján valósul meg. A cégvásárlás értelemszerűen irányulhat az összes részvény megvásárlására, illetőleg meghatározó (25%), többségi (50%+) vagy minősített többségi (75%) befolyás-

szerzésre. A társaság tőke-egyesítő jellegéből fakadóan, a relatív többség, névértékben esetlegesen az alaptőke töredékét megtestesítő, ún. elsőbbségi részvények (szavazat-elsőbbségi, vezető tisztségviselő megválasztásához fűződő elsőbbségi jogot, vagy éppen osztalékelsőbbséget biztosító részvény) tulajdonjogának megszerzése is reális akvizíciós cél lehet. A részvénytársaságban történő tulajdonszerzés jogi értelemben több jogi aktus láncolata útján valósul meg. A részvény-adásvételi szerződés ugyanis csak a tranzakció jogcímét biztosítja, a tulajdon-átruházáshoz (a tagsági jogot megtestesítő részvény tulajdonjogának átszállásához) azonban szükséges még a részvény forgatmányozása (dematerializált részvény esetén a vevő értékpapír-számláján való jóváírása) is. A cégvásárlási folyamat ugyanakkor még ezen a ponton sem tekinthető lezártnak, miután a részvényhez fűződő tagsági jogok (pld. az osztalékhoz való jogosultság) csak a részvénykönyvben történt átvezetéssel gyakorolhatóak, ami a cégvásárlás szempontjából az ügylet perfektuálódását jelenti. Spekulatív részvényvásárlások esetén (ún. „hot money” mozgatta piacokon) ugyanis a rövidtávú pénzügyi befektetőnek adott esetben nem is fűződik érdeke a részvénykönyvi bejegyzéshez, miután a tőkepiacok jellegéből eredően a pillanatnyi részvénytulajdonos még azt megelőzően továbbruházhatja a birtokába került részvéncsomagot, hogy egyáltalán lehetősége lett volna a részvényesi jogainak tényleges gyakorlására. A pénzpiacok sajátosságából fakadóan – a napi árfolyam változása függvényében – ugyanazon névértékű részvénytárcsák pár nap, vagy akár pár óra eltéréssel teljesen eltérő árfolyamon cserélhet gazdát, függetlenül attól, hogy az adott részvénytárcsák által megtestesített cégérték ténylegesen változott-e ilyen mértékben az adott rövid idő-intervallum alatt.

A szó közgazdasági értelmében vett cégvásárlást tehát az különbözteti meg a tőkepiaci részvény-tranzakcióktól, hogy az akvizíciós célú tranzakcióval a vevő hosszú távú pozíciót épít, tényleges célja ennek megfelelően a cég irányításába való jelentősebb mértékű befolyás megszerzése (nota bene: tőzsdéi cégek esetén, ahol a tulajdonosi szerkezet elaprózott, akár már egy relatív többséget biztosító, mindazonáltal az alaptőke töredékét megtestesítő részvénytárcsák tulajdonlásával is megvalósítható ez a cél), olyan ellenérték megfizetése ellenében, amely a nyújtott szolgáltatással (megtestesített cégérték) megfelelő arányban áll. Értelemszerűen a céltársaság által megtestesített teljes cégértéket a részvényesi jogokat megtestesítő részvények 100 %-a testesíti meg. Ilyen értelemben a de facto cégvásárlást/felvásárlást a teljes részvénytárcsák teljeskörű/maradéktalan átruházása testesíti meg. Ez esetben feleltethető meg ugyanis a megvásárolt részesedés a teljes/arányos és tényleges cégértéknek.

Nem feltétlenül és nem minden esetben célja a tranzakciónak azonban a cégvagyon összes elemének megvásárlása. A gazdasági életben gyakran előfordul az, hogy egy akvizíció tárgya nem a teljes cégvertikum, hanem az eszközcsoportok, üzemegység vagy egy üzletág megvásárlása. Jogi értelemben ez ugyanakkor nem minősül cégvásárlásnak, miután itt nem a céget (illetve annak egy többségi/kisebbségi részesedését) vásárolják meg (a részvényesektől), hanem a cégtől mint a tulajdonosoktól elkülönülő jogalanytól vásárolnak vagyoni elemeket. A vevő tehát magával a céggel és nem annak tulajdonosaival lép jogviszonyba. Természetesen az üzleti életben ez éppoly gyakorisággal előforduló üzleti tranzakció, mégis helytelen azt cégvásárlásnak nevezni, hiszen az a cég egyes vagyonelemeinek a cégtől való megvásárlására irányul, és jog-dogmatikailag szigorúan megkülönböztetendő a tényleges cégvásárlástól, a már említett „nemo plus iuris” jogelvből következően. A cég által tulajdonolt vagyonelemek ugyanis nem a részvényesek, hanem a részvényesektől elkülönült jogalanyisággal bíró cégeknek a tulajdonát képezik (függetlenül attól, hogy a részvény forgalmi értékét befolyásoló cégérték meghatározásánál ezen vagyonelemeket is figyelembe kell venni, mégis csak közvetett tulajdonjogot keletkeztetnek az adott cég részvényesei viszonylatában).

A cég egyes vagyonelemeinek/vagyonrészeinek megvásárlása klasszikus polgári jogügylet, amelyben a társasági jog semmilyen szerepet nem játszik: kizárólag a kötelmi jog szabályai érvényesülnek. A jogügylet tárgya tehát lehet i) adásvétel (ingó és ingatlan vagyonelemek, illetve dologösszesség valamint vagyoni értékű jogok megvásárlása), ii) engedményezés (követelések ellenérték fejében történő átruházása), illetve iii) tartós vagy speciális jogviszonyokban bekövetkező jogutódlás (szerződés-átruházás, jogátruházás, tartozásátvállalás, szellemi alkotások felhasználására irányuló jogviszonyban bekövetkező jogutódlás).

A polgári jog szabályai mellett – amennyiben a „cégvásárlás” fő szempontja a működő üzemegység megvásárlása – más kapcsolódó jogágak szabályrendszere is érvényre juthat, elsősorban megemlítve itt a munkáltatói jogutódlást, amely esetben a gazdasági egység (anyagi vagy nem anyagi erőforrások szervezett csoportja) jogügyleten alapuló átvételének időpontjában az adott gazdasági egységhez (mint munkavégzés helyéhez) kapcsolódóan fennálló munkaviszonyból származó jogok és kötelezettségek az átadóról az átvevő munkáltatóra szállnak át. Egy ilyen jellegű tranzakció esetében értelemszerűen a munkavállalói állomány átvételéhez is megfelelő ellenértéket kell allokálni, mivel ilyen esetben a jogviszony jogfolytonosan marad fenn, vagyis a szerzett jogok (pld. végkielégítés, felmondási idő korábbi munkaviszonyból halmozott mértéke) a munkavállalókat az új munkáltatónál úgy illetik meg, mintha az azt megelőző időszakot is vele töltötték volna munkaviszonyban. Vagyis felmondás esetén az átvevő munkáltatónak arra az időszakra vonatkozóan is meg kell képeznie a munkavállalói végkielégítés fedezetét, amit a „jogelőd” munkáltatónál töltött az adott dolgozó, mivel az hozzá fog számíthatni az átvevőnél eltöltött munkaidőhöz.

Az ilyen, kötelmi jellegű cégvásárlások esete (szemben a társasági jog értelemben vett cégvásárlások esetével) tehát a polgári jog (és a munkajog) eszközrendszerével teljes körűen le szabályozható, mindazonáltal elhatárolandó a társasági jogi értelemben vett, tényleges cégvásárlástól.

A hazai magánjogi szabályozás ezidáig nem foglalkozott az üzletág értékesítésével, de az új Ptk. segítséget jelentett azzal, hogy a szerződés-átruházás általános magánjogi elveit lefektette. Ugyanis üzletág értékesítésekor nemcsak a kapcsolódó ingatlanok, ingóságok (termelőeszközök, védjegyek, know-how-k) kerülnek átruházásra, hanem a szerződéses kapcsolatok is¹². A szerződés-átruházással a szerződésből kilépő, a szerződésben maradó és a szerződésbe belépő fél megállapodhatnak a szerződésből kilépő felet megillető jogok és az őt terhelő kötelezettségek összességének a szerződésbe belépő félre történő átruházásáról. A szerződésbe belépő felet megilletik mindazon jogok, és terhelik mindazon kötelezettségek, amelyek a szerződésből kilépő felet a szerződésben maradó féllel szemben a szerződés alapján megillették és terhelték. A szerződés-átruházásra egyebekben a követelések és a jogok tekintetében az engedményezés, a kötelezettségek tekintetében a tartozásátvállalás szabályait kell megfelelően alkalmazni.

Fontos megemlíteni a cégvásárlás/üzletág-értékesítés jogszabályban is nevesített egyik speciális esetét: a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról 1991. évi XLIX. törvény 48. § (1) bekezdése értelmében a felszámoló az adós vagyonát - kedvezőbb értékesítés érdekében - korlátozott felelősségű társaság, részvénytársaság vagy szövetkezet részére nem pénzbeli betétként (apportként) rendelkezésre bocsáthatja. A cégeladás ezen, jogszabályban is nevesített

¹² <http://www.eutax.hu/uzletresz-uzletag-ertekesesites/>

– egyébként nem csak felszámolás esetén szóba jöhető – komplex módszere az értékesíteni kívánt vagyonelemek apportálása egy erre a célra alapított (kizárólagos tulajdonú) cégbe, majd ezt követően az egyéb („rossz”) vagyonelemektől leválasztott, gazdasági egységként működtethető vagyonelemek az újonnan alapított leánycégekben fennálló (100 %-os) üzleti részesedésként kerülnek értékesítésre.

A stratégiailag kiemelt jelentőségű gazdálkodó szervezetek felszámolása esetén ugyanakkor kifejezett jogszabályi előírás, hogy az adós vagyonának értékesítésekor az értékesítés feltételeit a felszámoló oly módon alakítsa ki, hogy az adós vagyona működő üzemenként kerüljön értékesítésre. Ebben a körben az állami felszámolónak meg kell kísérelnie az ingatlan- és ingó vagyont, valamint az ezek hasznosításával összefüggő immateriális javakat működő üzemenként, a forgalomban elérhető legmagasabb áron értékesíteni.

3. Üzletág-értékesítés számviteli szabályai

A számviteli törvény értelmében üzletág a gazdálkodónak szervezeti szempontból független, önállóan működőképes egysége (ide értve a telephelyet, üzlethálózatot is), amely a hozzá tartozó vagyonnal (eszközökkel, kötelezettségekkel, céltartalékokkal és időbeli elhatárolásokkal) önálló gazdasági tevékenység tartós folytatására képes.

Üzletág értékesítés:

Az üzletág értékesítésének nyereségét, azaz a kivezetett eszközök és az átvállalt kötelezettségek (ideértve a céltartalékokat és az időbeli elhatárolásokat is) könyv szerinti értéke közötti különbözetnek, valamint a kapott (járó) vagy fizetett (fizetendő) összegnek a nyereségjellegű különbözetét az egyéb bevételek között kell kimutatni.

Az üzletág értékesítésének veszteségét, azaz a kivezetett eszközök és az átvállalt kötelezettségek (ideértve a céltartalékokat és az időbeli elhatárolásokat is) könyv szerinti értéke közötti különbözetnek, valamint a kapott (járó) vagy fizetett (fizetendő) összegnek a veszteségjellegű különbözetét az egyéb ráfordítások között kell kimutatni.

Számviteli elszámolás:

Átadott (kivezetett) eszközök elszámolása:

T 3. Technikai számla

– *K 1,2,3. Eszközök*

A vevő által átvállalt kötelezettségek, céltartalékok, passzív időbeli elhatárolások kivezetésének elszámolása:

T 42-48. Céltartalékok, Kötelezettségek, Passzív időbeli elhatárolások – K 3. Technikai számla

Kapott (járó) összeg elszámolása:

T 384. Elszámolási betét / 311. Vevők

– *K 3. Technikai számla*

VAGY

Fizetett (fizetendő) összeg elszámolása:

T 3. Technikai számla

– *K 384. Elszámolási betét / 479. Egyéb rövid lejáratú kötelezettség*

Nyereség elszámolása:

T 3. Technikai számla

– *K 96. Egyéb bevétel*

VAGY

Veszteség elszámolása:

T 86. Egyéb ráfordítás

– *K 3. Technikai számla*

Megjegyzés: Az üzletág, telephely, üzlethálózat értékesítéshez áfa elszámolás is kapcsolódhat:

T 311. Vevők

– *K 467. Fizetendő áfa*

A kiegészítő mellékletben be kell mutatni üzletág értékesítés esetén az értékesítés miatt kivezetett eszközök és az átvállalt kötelezettségek (ideértve a céltartalékokat és az időbeli elhatárolásokat is) könyv szerinti értékét mérlegtételek szerinti megbontásban.

Üzletág vásárlás:

Mikor keletkezhet üzleti vagy cégérték (good will), illetve negatív üzleti vagy cégérték (bad will)?

Üzleti vagy cégérték: a megvásárolt üzletágért fizetett ellenérték és a tétélesen állományba vett egyes eszközök piaci értékének a tétélesen állományba vett, átvállalt kötelezettségek – e törvény szerinti értékeléssel meghatározott – értékével csökkentett értéke közötti különbözet, ha a fizetett ellenérték magasabb. (Xu és mtsai., 2020)

Negatív üzleti vagy cégérték: a megvásárolt üzletágért fizetett ellenérték és a tétélesen állományba vett egyes eszközök piaci értékének a tétélesen állományba vett, átvállalt kötelezettségek – e törvény szerinti értékeléssel meghatározott – értékével csökkentett összege közötti különbözet, ha a fizetett ellenérték alacsonyabb. (Takács & Márkus, 2024)

A cégértékelési folyamat végrehajtásához komoly szakmai ismeretre és tapasztalatra van szükség. A cégérték meghatározása egy olyan folyamat, mely kiterjed a vállalatot befolyásoló értéknövelő szempontok felismerésére, magába foglalja az értékelés célját, az iparágra vonatkozó kellő ismereteket, illetve a versenytársak és gazdasági tényezők megértését, valamint a megfelelő értékelési megközelítést és módszer kiválasztását. (Alshehabi és mtsai., 2024) (Tóth, 2009) (Váradi & Hamad, 2024)

Piaci érték meghatározása és az üzleti vagy cégérték (good will), illetve a negatív üzleti vagy cégérték (bad will) meghatározása

Üzleti vagy cégérték = Vételár – megvásárolt cég egység „számított” piaci értéke

A megvásárolt üzletág, telephely, üzlethálózat eszközeinek aktuális forgalmi értéke
– átvállalt kötelezettségek számviteli törvény előírásai alapján meghatározott értéke
= A megvásárolt üzletág, telephely, üzlethálózat „számított” piaci értéke

Ha a vételár > a megvásárolt cég egység „számított” piaci értéke
üzleti vagy cégérték keletkezik, amit az immateriális javak között kell kimutatni, mint üzleti vagy cégérték.

Ha a vételár < a megvásárolt cég egység „számított” piaci értéke
negatív üzleti vagy cégérték keletkezik, amit a passzív időbeli elhatárolások között halasztott bevételként kell kimutatni.

Az üzleti vagy cégértéket legalább 5 év, de legfeljebb 10 év alatt kell értékcsökkenési leírásként elszámolni.

A negatív üzleti vagy cégértékként kimutatott halasztott bevételt legalább 5 év, de legfeljebb 10 év alatt lehet az egyéb bevételekkel szemben megszüntetni. Az 5 évnél hosszabb leírást a kiegészítő mellékletben indokolni kell. (Böcskei és mtsai., 2021)

Számviteli elszámolás:

Az üzletág, telephely, üzlethálózat vásárlás során átvett eszközök piaci értéke.

T 1-3. Eszközök

– *K 3. Technikai számla*

Az átvett kötelezettségek számviteli törvény szerint értékelt értéke.

T 3. Technikai számla – K 42-48. Céltartalékok, Kötelezettségek, Passzív időbeli elhatárolások

Az üzletág, telephely, üzlethálózat vásárlás során a vételár (ellenérték elszámolása kötelezettségként).

T 3. Technikai számla

– *K 454. Szállítók*

A keletkező üzleti vagy cégérték állományba vétele.

T 115. Üzleti vagy cégérték

– *K 3. Technikai számla*

VAGY

A keletkező negatív üzleti vagy cégérték állományba vétele.

T 3. Technikai számla

– *K 96. Egyéb bevétel*

A negatív üzleti vagy cégérték elhatárolása.

T 96. Egyéb bevétel

– *K 483. Halasztott bevételek*

A negatív üzleti vagy cégérték arányos részének feloldása.

T 483. Halasztott bevételek

– *K 96. Egyéb bevétel*

Megjegyzés: Az üzletág, telephely, üzlethálózat vásárláshoz áfa elszámolás is kapcsolódhat:

T 466. Előzetesen felszámított áfa

– *K 454. Szállítók*

4. Üzletág-értékesítés és az áfa kapcsolata

Az üzletág-átruházás az általános forgalmi adó (a továbbiakban: áfa) rendszerében főszabály szerint adóköteles ügylet, amely azonban bizonyos feltételek fennállása esetén hatályon kívüli ügyletként kezelendő 2013 óta.

Az üzletág értékesítés az áfa hatályán kívülre kerül, amennyiben megfelel a jogszabályban felsorolt feltételeknek: az Áfa tv. 17. § (4) bekezdés értelmében nem áll be a termék értékesítéséhez, szolgáltatás nyújtásához fűződő joghatás az adóalany általi üzletág-átruházás esetében, amennyiben az értékesítés az Áfa tv. 18.§ (1) és (2) bek. feltételeinek maradéktalanul megfelel és feltéve, hogy a szerző az üzletágot a további működtetés céljából szerzi meg. Az Áfa tv. 18.§ (1) és (2) bekezdései alapján az alábbi mentességi feltételeknek együttesen kell teljesülnie az üzletágot szerző félnek: a) a szerzéskor vagy annak közvetlen következményeként belföldön nyilvántartásba vett adóalany legyen; b) kötelezettséget vállal arra, hogy a szerzéshez és a szerzett vagyonhoz fűződő, az e törvényben szabályozott jogok és kötelezettségek – a (2) bekezdésben említett eltéréssel – a szerzéstől kezdődően jogutódként őt illetik és terhelik; c) sem a szerzéskor, sem azt követően nincs olyan, e törvényben szabályozott jogállása, amely természeténél fogva összeegyeztethetetlen lenne a b) pontban említett kötelezettségek teljesítésével, vagy annak csorbítására lenne alkalmas.

További feltétel az is, hogy

(i) az üzletág keretében folytatott gazdasági tevékenység kizárólag adólevonásra jogosító termékértékesítés, szolgáltatásnyújtás legyen, és (ii) ha a szerzett vagyon olyan ingatlant (ingatlanrész) tartalmaz, amelyet az üzletágot átruházó adóalany nem tett adókötelessé.

Az Áfa tv azt is rögzíti, hogy a feltétel nem teljesülésekor a termék értékesítéséhez, szolgáltatás nyújtásához fűződő joghatás haladéktalanul beáll.

Az ÁFA tv. szempontjából üzletág a vállalkozásnak olyan működő egysége, amely szervezeti szempontból függetlenül, a hozzá tartozó vagyonnal alkalmas az önálló gazdasági tevékenység tartós folytatására. A vagyon nemcsak dolgokat, vagyoni értékű jogokat jelent, hanem

kötelezettségeket is. A vagyon tehát akár adósságot is magában foglalhat, vagy akár termékértékesítést, szolgáltatásnyújtást is. Az önálló gazdasági tevékenység kritériuma dönthet sok esetben, hogy az ügylet az áfa hatálya alá tartozik-e, ugyanis, ha például egy vállalkozás csak a raktárkészletét adja el, mert nem kívánja folytatni egy adott tevékenységét, akkor az nem tartozhat az áfamentes körbe, ugyanis a raktárkészlet önmagában nem alkalmas a gazdasági tevékenység tartós folytatására. A tartósság feltétele kizárja azt is, hogy egy rövid ideig érvényes licenz szerint működő üzletág értékesítése áfamentes legyen¹³.

5. Összegzés

Tanulmányunkban kísérletet tettünk a cég versus üzletágvásárlás értelmezésén túl az ügylet hazai értékelési és elszámolási szabályainak összefoglalására is. Véleményünk szerint a számviteli elszámolás lépései egyértelműek, ugyanakkor az üzletág piaci értékének meghatározása hordoz némi kockázatot, amely eredményágon csapódik le, befolyásolva ezzel a vállalkozások adóalapját, adózás előtti jövedelmét.

Irodalomjegyzék

- Alshehabi, A., Halabi, H., Adwan, S., & Boubaker, S. (2024). The impact of industry competition on the value relevance of goodwill impairments across different information environments. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 56, 100639. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100639>
- Böcskei, E., Veit, A., & Söre, S. (2021). Bevételek, költségek és ráfordítások időbeli elhatárolásának számvitele, a magyar és a nemzetközi szabályozásban. *Economica*, XII. évf.(3-4. sz.), 59–67.
- Takács, A., & Márkus, G. (2024). Beszámolóképzítés és -elemzés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. <https://pea.lib.pte.hu/server/api/core/bitstreams/71534b37-5280-422a-aa55-b5d3da348057/content>
- Tóth, K. (2009). Az értékalapú számvitel szerepe a beszámolóban és a szabályozás. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, XL évf. 2009(12), 30–38.
- Várad, L., & Hamad, M. (2024). Az intellektuális tőke mérési lehetőségei egy vállalati példán keresztül. *Economica*, 15(1–2), 1–13. <https://doi.org/10.47282/economica/2024/15/1-2/13485>
- Xu, L., Guan, Y., Fu, Z., & Xin, Y. (2020). Peer effect in the initial recognition of goodwill. *China Journal of Accounting Research*, 13(1), 57–77. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2020.01.001>
2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról (Áfa tv.)
2000. évi C. törvény a számvitelről (Szt.)
1991. évi XLIX. törvény a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról
- <http://www.eutax.hu/uzletresz-uzletag-ertekesites/>

¹³ <http://www.eutax.hu/uzletresz-uzletag-ertekesites/>

ESETSZÁMOK VÁLTOZÁSA A JÁRÓBETEGSZAKRENDELÉSEKEN EGY KÓRHÁZI INTEGRÁCIÓ HATÁSÁRA

Tóth-Szivós Etelka, PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar Egészségtudományi Doktori Iskola

e-mail cím: szivosetelka@gmail.com

Absztrakt

A 2011-ben írt Semmelweis Terv, a kórházi integráció magyarországi megvalósításának kézikönyve, leírja, hogy a jó egészség elérése érdekében biztosítani kell az egészség előfeltételeit, a hatékony egészségfejlesztést, az egészségvédelmet, a betegségmegelőzést és a beteg emberek gyógyítását.

Tudományos kutatásunk részterületét képezi az integráció járóbetegellátásra gyakorolt hatásának vizsgálata. Kutatási célunk, hogy összefüggést keressünk a kórházak integrációja, valamint a járóbeteg ellátás keretében szolgáltatást igénybe vevők (esetszámok) között, hipotézisünk, hogy a járóbeteg szakellátás területén az esetszámok emelkedést mutatnak az integrációt követően.

A kvantitatív, retrospektív kutatás a kalocsai Szent Kereszt Kórházban történt, a kutatási adatokat a Medworks egészségügyi rendszerből nyertük. Az adatokat a kutatási folyamat során kritériumok alapján szűrtük, majd Excel táblázatkezelő program segítségével dolgoztuk fel, az adatokat lineáris regressziós modell segítségével elemeztük SPSS-ben.

Vizsgálati idő a 2007.01.01-2019.12.31-ig tartó időszakot dolgozza fel, melynek során összehasonlító elemzést végeztünk az integráció előtti (2007.01.01-2012.12.31.) és integrációt követő időszak (2013.01.01-2019.12.31.) járóbetegszakellátást igénybe vevők esetében.

Az alkalmazott modell szignifikánsnak bizonyult. Az ellátottak számának alakulását 9,2%-ban magyarázza a modell, az integrációt követően havonta átlagosan 12,9 fővel emelkedett az ellátottak száma.

1. Bevezetés

A hazánkban működő egészségügyi ellátórendszer teljesítőképességének határán van, működése változatlan feltételek mellett, hosszú távon a továbbiakban nem fenntartható. (Hegedűs, 2019b)

A Semmelweis Terv összhangban áll a nyugat-európai törekvésekkel, középpontjában a betegségmegelőzés, az egynapos ellátás, a betegközpontú szemlélet áll. Mindez elképzelhetetlen egy hatékony egészségügyi rendszer nélkül, amely magas színvonalú szolgáltatásokat nyújt, tükrözi a korszerűséget, és az ország minden lakosa számára közel azonos feltételek mellett elérhető (Beneda, és mtsai., 2011). A terv egyik legfőbb pillérét képezi a költséghatékony ellátás, megközelítése centralizált, stílusában autokratikus (Hegedűs & Pataki, 2013) (Hegedűs, 2019a). Az integráció fontosságát egy korábbi, 2008-as tanulmányban már a Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet Rendszerelemzési Osztálya is megfogalmazta, amely értelemszerűen az integrált ellátás elősegíti a szolgáltatók közötti együttműködést, ezáltal kötelező költségmegtakarítást tesz lehetővé az egészségügyi ellátásban (Waddington & Egger, 2008).

Hegedűs összefoglalja egy korábbi tudományos munkájában, hogy a járóbeteg ellátás integrációja 2013-ban tovább bonyolította az egyes intézmények feladatait, ezáltal előidézve a szakértői támogatás iránti igényt. Vizionálták, hogy a megfelelő együttműködéssel és erőfeszítések árán megvalósíthatóvá válik az egészségügyi szolgáltatók ellenőrzési munkáját támogató szoftver kifejlesztése. Az integráció hatására elvárt, megvalósítandó faktorként szerepelt egy integrált, egységes szemlélet kialakítása, átlátható adatszolgáltatás, mérhető teljesítmény és értékelési elv kidolgozása, valamint egymás munkájának támogatása, a költségvetési minősítésű ellenőrök szakmai státuszának emelése (Hegedűs, 2013) (Hegedűs, 2015).

„Az integrált ellátás elősegíti az ellátók közötti együttműködést, így lehetővé válnak a kötelező költségmegtakarítások az egészségügyben.” (GYEMSZI, Rendszerelemzési Főosztály, 2012.p.8)

A vizsgálat célja, hogy választ kapjunk arra, hogy a Semmelweis Tervben megfogalmazott célok megvalósultak-e a kórházi integrációs modellek elindítása kapcsán, úgymint hatékonyság, igazságosság, területi ellátási egyenlőtlenségek csökkentése (Semmelweis Terv, 2011.)

Saltman,R.B.–Durán,A.–Dubois,F.W (2011) által összefoglalt tanulmány elővetít egy jövőképet, mely nyolc ország egészségügyi rendszerét vizsgálja annak érdekében, hogy egy koherens és hatékony intézményi stratégia milyen módon alakítható ki.

A Kalocsai Szent Kereszt Kórház, valamint a Kiskunfélegyházi Kórház 2013. február 01-én beolvasással integrálódott a Bács-Kiskun Megyei Kórházba (továbbiakban BKMK), így az első integrációs modellek között szerepel. Az integráció óta eltelt időszak objektív képet festhet a Semmelweis Terv megvalósíthatóságáról, a terv hatékonyságáról. Elsősorban a kalocsai telephely oldalról vizsgáltuk a célok megvalósulását, jelen vizsgálat keresztmetszetének középpontjában azon feltételezés áll, miszerint a járóbeteg szakellátás területén az esetszámok emelkedést mutatnak az integrációt követően.

Az integrációt megelőző időszakban a kalocsai telephely szakorvos hiányában nem tudta helyben biztosítani bizonyos szakrendelések tekintetében a betegek szakellátását, ennek következtében a betegeknek a 90 km-re távolabb lévő kecskeméti kórházba kellett, hogy utazzanak bizonyos szolgáltatások igénybevételéhez. Az integrációt követően egyes szakrendelések tekintetében ez a tendencia megváltozott. Az integrációval gyakorlatilag megváltozott a kalocsai telephely TEK-je, a kiszorgálandó területek kiegészültek az integrációban résztvevő kórházak, így a Bács-Kiskun Vármegyei, valamint a Kiskunfélegyházi Kórházak TEK-jével.

2. Vizsgálati anyag és módszer

A kvantitatív, retrospektív kutatás a kalocsai Szent Kereszt Kórházban történt, a kutatási adatokat a Medworks egészségügyi rendszerből nyertük. Az adatokat a kutatási folyamat során kritériumok alapján szűrtük, majd Excel táblázatkezelő program segítségével dolgoztuk fel.

Az adatgyűjtés dokumentumelemzéssel történt, melynek célcsoportja a 2007.01.01-2019.12.31-ig a Bács-Kiskun Megyei Kórház Kalocsai Szent Kereszt Kórház Telephelyén járóbeteg szakrendelésén megjelent Kalocsa területi ellátási kötelezettsége alá eső betegek voltak.

Beválasztási kritérium: 0-99 éves életkor, férfiak, nők, területi ellátási kötelezettség alá tartozó szolgáltatást igénybe vevők.

Kizárási kritérium: területi ellátáson kívüli egészségügyi szolgáltatást igénybe vevők.

Tudományos kutatásunk részterületét képezi az integráció járóbetegellátásra gyakorolt hatásának vizsgálata. Az integrációban részt vett, vizsgált egészségügyi intézmény, a Kalocsai Telephely Járóbeteg Struktúráját az **1. számú táblázat** mutatja be.

BKMK Kalocsai telephelye járóbeteg ellátó és diagnosztikai egységek OEP finanszírozási kódjai				
OEP kód	OEP név	Szakorvosi óra	Nem szakorvosi óra	Szakma
030114603	Sürgősségi betegellátás - Kalocsa	0		0046
030120108	Belgyógyászat Kalocsa	30		0100
030123005	Általános diabetológia Kalocsa	11		0103
030120117	Belgyógyászat III. - Diabetológia	8		0100
030123103	Gasztroenterológia Kalocsa	20		0104
030120118	Belgyógyászat IV. - Gasztroenterológia	10		0100
030123703	Nefrológia Kalocsa	10		0105
030120204	Általános sebészet I. Kalocsa	20		0200
030120210	Általános sebészet II. Kalocsa	35		0200
030120306	Traumatológiai szakrendelés Kalocsa	5		1002
030120413	Általános szülészeti nőgyógyászat Kalocsa	28		0400
030120414	Terhesgondozás Kalocsa	2		0400
030120503	Csecsemő és gyermekgyógyászat Kalocsa	25		0500
030120604	Fül-orr-gégészeti Kalocsa	30		0600
030125643	Audiológia Kalocsa	20		0601
030120706	Szemészet Kalocsa	30		0700
030120804	Általános bőrgyógyászat Kalocsa	18		0800
030120907	Általános neurológia Kalocsa	36		0900
030125613	EEG és EMG diagnosztika Kalocsa	15		0904
030121104	Urológia Kalocsa	30		1100
030121403	Reumatológia Kalocsa	39		1400
030125501	Aneszteziológia Kalocsa	5		1501
030121803	Pszichiátria I. Kalocsa	23		1800
030121805	Pszichiátria II. Kalocsa	18		1800
030121907	Tüdőgyógyászat Kalocsa	19		1900
030124004	Kardiológia Kalocsa	15		4000
030120119	Belgyógyászat V. - Kardiológia	12		0100
030125017	Laboratórium Kalocsa	30		5000
030125117	Központi RTG Kalocsa.	20		5100
030125315	Ultraszound Kalocsa	31		5301
030125333	Echokardiográfia Kalocsa	10		5303
030125317	Nőgyógyászati ultrahang Kalocsa	4		5304
030125412	Kórbonctan és kórszövettan Kalocsa	15		5400
030125442	Aspirációs cytológia Kalocsa	5		5403
030127415	Gyógytorna Kalocsa		30	5711
030127423	Gyógymasszázs Kalocsa		30	5712
030125709	Általános fizio. És mozgásterápia Kalocsa		39	5722
030126111	Transzfúziológia Kalocsa	5		6101
030127101	Pszichológia szakrendelő Kalocsa		30	7100
030126012	Foglalkozás Eü. Kalocsa	15		2502
0301G0803	Bőr és Nemibeteg gondozó Kalocsa	12		Q08
0301G1803	Pszichiátriai gondozás Kalocsa	12		Q18
0301G1904	Tüdőgyógyászat Kalocsa	10		Q19
összesen		683	129	

11. táblázat A kalocsai telephely járóbeteg struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés

A **2. számú táblázat** mutatja be a kalocsai telephely járóbeteg forgalmiadatait, esetszámait 13 év távlatában.

Kalocsai telephely Járóbeteg forgalmi adatok, esetszámok 2007.01.01-2019.12.31.													
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Január	27 799	25 114	24 708	23 057	23 145	25 546	25 530	26 230	25 565	23 244	25 029	25 812	25 281
Február	23 734	23 601	24 545	23 584	22 051	22 158	23 384	24 139	23 923	22 635	22 716	22 114	22 674
Március	22 588	22 284	27 379	25 647	23 168	25 150	23 025	24 999	26 798	24 759	25 683	22 737	23 939
Április	21 217	26 969	24 990	24 009	21 389	23 118	24 152	24 339	25 399	25 107	20 353	22 514	23 082
Május	23 581	22 411	22 990	22 507	24 526	24 720	24 068	24 213	23 128	24 368	25 828	25 364	24 789
Június	20 954	24 030	23 579	23 781	21 952	23 307	21 901	22 036	24 935	23 827	22 558	21 938	20 306
Július	19 838	22 388	20 578	20 019	18 675	20 831	21 816	22 694	21 301	19 366	18 808	20 037	19 680
Augusztus	19 778	17 784	19 167	19 851	21 130	21 202	20 044	19 365	17 821	20 888	20 174	19 497	17 911
Szeptember	21 047	24 136	24 500	23 419	22 420	21 352	21 963	24 660	24 102	24 140	22 315	21 365	21 935
Október	24 696	24 050	23 600	22 544	22 575	23 220	23 953	24 449	23 228	23 028	23 344	23 273	24 000
November	23 246	23 965	24 364	22 721	24 418	23 483	23 449	23 773	23 671	24 363	23 090	23 292	22 244
December	18 544	21 180	19 771	18 482	19 951	18 264	18 790	20 307	19 237	19 698	17 716	17 278	17 108
összesen	267 022	277 912	280 171	269 621	265 400	272 351	272 075	281 204	279 108	275 423	267 614	265 221	262 949

12. táblázat Járóbeteg forgalmi adatok a kalocsai telephelyen 2007. január 01-2019. december 31-ig

Forrás: Saját szerkesztés MedWorks medikai rendszerből

A kalocsai Szent Kereszt Kórházban az integráció hatását vizsgáltuk a Járóbeteg szakellátás esetszámainak (ellátott betegek száma) alakulására tekintettel, ahol az adatokat lineáris regressziós modell segítségével elemeztük SPSS-ben (**3. számú táblázat**).

Modell összefoglaló ^b										
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	A becslés std. hibája	Változás statisztikák					Durbin-Watson
					R négyzet változás	F változás	df1	df2	Sig. F változás	
1	,403 ^a	0,162	0,092	18,804882	0,162	2,304	12	143	0,01	1,415
a. Előrejelzők: (december, Integráció, november, október, szeptember, augusztus, július, június, május, április, március, február.										
b. Függő változó: Anaesthesiológia										
Együtthatók ^a										
Modell		Nem szabványosított együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Sig.	95,0%-os konfidenciaintervallum a B		Kollinearitási Statisztika	
		B	Std. hiba	Béta			Alsó határ	Felső határ	Tolerancia	VIF
1	(Állandó)	44,952	5,463		8,228	0,001	34,153	55,751		
	Integráció	12,959	3,02	0,328	4,291	0,001	6,989	18,929	1	1
	Február	-1,141	7,376	-0,016	-0,155	0,877	-15,721	13,439	0,545	1,833
	Március	11,377	7,376	0,16	1,543	0,125	-3,202	25,957	0,545	1,833
	Április	7,918	7,376	0,111	1,073	0,285	-6,662	22,498	0,545	1,833

Május	3,22	7,376	0,045	0,437	0,663	-11,36	17,8	0,545	1,833
Június	-2,934	7,376	-0,041	-0,398	0,691	-17,513	11,646	0,545	1,833
Július	1,502	7,376	0,021	0,204	0,839	-13,077	16,082	0,545	1,833
Augusztus	0,813	7,376	0,011	0,11	0,912	-13,767	15,393	0,545	1,833
Szeptember	4,944	7,376	0,069	0,67	0,504	-9,636	19,524	0,545	1,833
Október	9,439	7,376	0,133	1,28	0,203	-5,14	24,019	0,545	1,833
November	4,251	7,376	0,06	0,576	0,565	-10,329	18,831	0,545	1,833
December	10,625	7,376	0,149	1,44	0,152	-3,955	25,204	0,545	1,833

a. Függő változó: Anaesthesiológia

13. táblázat Járóbeteg szakellátás esetszámok elemzése

Forrás: Saját szerkesztés SPSS-ből

A modell függő változója az ellátott betegek száma (fő/hó) a 2007.01.01-2019.12.31 közötti időszakban.

A modell független változói:

- az egyes hónapok dichotóm változói (január-december) (a modellekből a januári hónap változója elhagyásra került, ehhez került viszonyításra a többi hónap);
- a 2013.01.01-től bekövetkezett integráció dichotóm változója (Integráció: 0=integráció előtti hónap, 1=integrációt követő hónap).

3. Eredmények

A modell szignifikáns, melyet a **4. számú táblázatban** mutatunk be.

Kalocsa járóbeteg szakellátás forgalmi adatainak elemzése 2007.01.01-2019.12.31.		
Független változó	Béta	t-érték
Allandó	44,952	8,228 (***)
Integráció	12,959	4,291 (***)
Február	-1,141	-0,155
Március	11,377	1,543
Április	7,918	1,073
Május	3,220	0,437
Június	-2,934	-0,398
Július	1,502	0,204
Augusztus	0,813	0,110
Szeptember	4,944	0,670
Október	9,439	1,280
November	4,251	0,576
December	10,625	1,440

F = 2,304 (***), korrigált R² = 0,092
 (***) - p < 0,001; ** - p < 0,01; * - p < 0,05)

14. táblázat Kalocsai Telephely Járóbeteg Szakellátás forgalmi adatainak elemzése

Forrás: Saját szerkesztés SPSS-ből

Az ellátottak számának alakulását 9,2%-ban magyarázza (F = 2,304; p < 0,001, korrigált R² = 0,092). A modellben az integráció változója szignifikáns, az integrációt követően **havonta átlagosan 12,9 fővel emelkedett az ellátottak száma** (t = 4,291; p < 0,001). A szezonális hatásokat reprezentáló hónapok változói közül egyik sem bizonyult szignifikánsnak, nincs szezonális hatás az ellátásban. A tényleges statisztikai elemzést a **5. számú táblázat** mutatja be.

Modell összefoglaló ^b										
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	A becslés std. hibája	Változás statisztikák					Durbin-Watson
					R négyzet változás	F változás	df1	df2	Sig. F változás	
1	,403 ^a	0,162	0,092	18,804882	0,162	2,304	12	143	0,01	1,415
a. Előrejelzők: (december, Integráció, november, október, szeptember, augusztus, július, június, május, április, március, február.										
b. Független változó: Anaesthesiológia										
Együtthatók ^a										
Modell		Nem szabványosított együtthatók		Standardizált együtthatók	t	Sig.	95,0%-os konfidenciaintervallum a B		Kollinearitási Statisztika	
		B	Std. hiba				Alsó határ	Felső határ	Tolerancia	VIF
1	(Állandó)	44,952	5,463		8,228	0,001	34,153	55,751		
	Integráció	12,959	3,02	0,328	4,291	0,001	6,989	18,929	1	1
	Február	-1,141	7,376	-0,016	-0,155	0,877	-15,721	13,439	0,545	1,833
	Március	11,377	7,376	0,16	1,543	0,125	-3,202	25,957	0,545	1,833
	Április	7,918	7,376	0,111	1,073	0,285	-6,662	22,498	0,545	1,833
	Május	3,22	7,376	0,045	0,437	0,663	-11,36	17,8	0,545	1,833
	Június	-2,934	7,376	-0,041	-0,398	0,691	-17,513	11,646	0,545	1,833
	Július	1,502	7,376	0,021	0,204	0,839	-13,077	16,082	0,545	1,833
	Augusztus	0,813	7,376	0,011	0,11	0,912	-13,767	15,393	0,545	1,833
	Szeptember	4,944	7,376	0,069	0,67	0,504	-9,636	19,524	0,545	1,833
	Október	9,439	7,376	0,133	1,28	0,203	-5,14	24,019	0,545	1,833
	November	4,251	7,376	0,06	0,576	0,565	-10,329	18,831	0,545	1,833
	December	10,625	7,376	0,149	1,44	0,152	-3,955	25,204	0,545	1,833
a. Független változó: Anaesthesiológia										

15. táblázat Járóbeteg Szakellátás esetszámok elemzése

Forrás: Saját szerkesztés SPSS-ből

4. Összegzés

Erős (2011) által írt cikk álláspontja szerint, az egészségügyi rendszer működésének hatékonyabbá tétele érdekében az első teendő, feltárni az érintett szakmák tekintetében azokat a problémákat, amelyek megakadályozhatják a színvonalas munkát.

A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy Magyarországon, a Dél-Alföldi régióban, Kalocsa város és közel 68 000 lakosa számára, a kórházi integrációval megvalósultak-e a Semmelweis Tervben előírt célkitűzések, úgy, mint az egészségügyi szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés, hatékonyság.

A tanulmány közel másfél évtizedes speciális vizsgálatot képvisel a magyarországi egészségügyi ágazatban, összehasonlítást végezve az integrációt megelőző időszakot, az integrációt követő időszakokkal. A tanulmány próbált azon egyéni igényből fakadó kényszernek megfelelni, hogy a Semmelweis Terv céljait követve, egy ma már telephelyként működő, korábbiakban önálló kórházként funkcionáló szolgáltató esetében az integráció hatását vizsgálja a járóbeteg szakrendelések igénybevételének tekintetében.

A vizsgálat nem mérte közvetlen hatásait az integráció távolabbi gazdasági hatásainak tükrében, azonban következtetések így levonhatóak.

A mikroszinten kedvező egészségügyi feltételek megteremtése döntő szerepet játszik a termelékenység és ezáltal a makroszintű gazdasági teljesítmény fokozásában (Bloom & Canning, 2000).

A kutatás alapján az integráció kézzelfogható előnyökkel járt, mint például az egészségügyi ellátás területi egyenlőtlenségek mérséklése.

A Semmelweis Terv hatékonyságra, méltányosságra és az ellátás területi egyenlőtlenségeinek csökkentésére vonatkozó célkitűzéseivel összhangban a kórházi integráció hatékonyan lehetővé tette a helyi lakosság számára, hogy magas színvonalú járóbeteg szakellátási szolgáltatásokhoz jusson, anélkül, hogy a költségek növelésére lenne szükség.

Az ellátás területi egyenlőtlenségei nagymértékben csökkentek.

A jóléti rendszerek az erőforrások hiánya miatt csak részben képesek alkalmazkodni a változásokhoz, ezért az egészségügyi integráció önmagában nem értékelhető (Josep, Martin, Suszy, & et al., 2008). Josep és munkatársai 2008-ban közzétett kutatási eredménye helytálló, azonban az allokációs technikák alkalmazása segítheti az erőforrások elosztásának helyes megválasztását, melyre példaként szolgálhat jelen kutatás.

A Nemzeti Erőforrás Minisztérium Egészségügyi Államtitkársága struktúra-átalakítás tervzetének egyik alappillére, egy megyei integrált ellátó rendszer kialakítása, melyhez olyan intézkedések kapcsolódnak, amelyek a betegellátás javításához szükségesek (EMMI, 2021) (Hegedűs, 2017).

5. Új tudományos eredmények

A modell az országban úttörő integrációs kezdeményezést képvisel. Ez az egyedülálló kontextus kiemeli a tanulmány fontosságát, mivel empirikus bizonyítékokat és visszajelzéseket szolgáltat, amelyek elengedhetetlenek az integrációs erőfeszítések hatékonyságának értékeléséhez, amint azt a Semmelweis Terv is felvázolja.

Teljes kutatásunk során olyan mutatókat képeztünk, melyek segíthetik az integrációs törekvések megértését, ennek egy szegmensét mutatja be jelen vizsgálat.

Hipotézisünk vizsgálatának eredménye, mely szerint a járóbeteg szakellátás területén az esetszámok emelkedést mutatnak az integrációt követően, **igazolódott**. A vizsgált időszak 13 évet ölelt át. A szignifikáns eredményeket mutató lineáris regressziós modell bebizonyította, hogy az integrációt követően havonta átlagosan 13 fővel emelkedett az ellátott esetek száma a kalocsai telephely Járóbeteg Szakrendeléseiben.

Tekintettel a hasonló tanulmányok hiányára, valamint a valós adatok és visszajelzések kulcsfontosságú szerepére a jövőbeli integrációs stratégiák kialakításában, a tanulmány eredményei jelentős értéket képviselnek az egészségügyi integrációval kapcsolatos tudásanyag bővítése kapcsán. A tanulmányból nyert meglátások nemcsak az egyes kórházak szintjén megvalósuló integráció konkrét eredményeire és következményeire világítanak rá, hanem alapként szolgálhatnak a későbbi integrációs törekvések irányításához az egész magyarországi egészségügyi ellátásban.

6. Kutatás korlátai

A kutatási időszak (2007. január 1. és 2019. december 31. között) nem feltétlenül ragadja meg a hosszú távú hatásokat vagy a betegek demográfiájában és egészségügyi szükségleteiben bekövetkező esetleges változásokat. Továbbá, a tanulmány egy kórház aspektusából vizsgálja az integráció kapcsán jelentkező hatásokat, az egészségügyi ellátást és a betegek eredményeit befolyásoló egyéb tényezőket nem vettük teljes mértékben figyelembe.

A jövőbeni kutatásoknak fel kell tárnuk a kórházi integrációnak a betegellátás eredményeire gyakorolt tartós hatásait a kezdeti végrehajtási szakaszon túl. Bár ez a tanulmány kiemeli a kórházi integráció kézzelfogható előnyeit a betegellátás javításában és az egészségügyi

méltányosság előmozdításában, további kutatásokra van szükség a hosszú távú hatások teljes megértéséhez és a jövőbeli egészségügyi politika és gyakorlat tájékoztatásához.

Irodalomjegyzék

- Beneda, A., Bíró, M., Burány, B., Cserhádi, P., Egresits, T., Gaál, P., Vokó, Z. (2011): Semmelweis Terv az egészségügy megmentésére. 4-133. Budapest, Pest, Magyarország: Nemzeti Erőforrás Minisztérium Egészségügyért Felelős Államtitkárság. <https://www.scribd.com/document/50782944/Semmelweis-Terv-pdf-letoltes> Letöltve: 2025.07.15.
- Bloom, D., & Canning, D. (2000): The Health and Wealth of Nations. 287. évf. 5456 sz., 1207-1209. doi: 10.1126/science.287.5456.1207 <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/20002011093> Letöltve: 2025.07.15.
- EMMI (2021): Egészséges Magyarország 2021-2027. Emberi Erőforrások Minisztériumának Államtitkársága. Budapest: EMMI. https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/public_file_rep/HUN_Hungary_Healthy-Hungary-Health-Sector-Strategy_2021-2027.pdf Letöltve: 2025.07.15.
- Erős D.Z (2011): Integrált betegellátás-de hogyan? <http://vaol.hu/hirek/integralt-betegellatas-de-hogyan-1229883> Letöltve: 2025.07.15.
- GYEMSZI - Rendszerelemzési Főosztály (2012): Integrált ellátási modellkísérlet Londonban. <http://www.eski.hu/hol/cikkh.cgi?id=2839> Letöltve: 2025.07.15.
- Hegedűs, M. (2017): Az egészségügy átalakításának dilemmái. Fata, I.; Kissné, Budai R.: Oknyomozó tudomány : Tudományos Mozaik 13. kötet. Budapest, Magyarország : Tomori Pál Főiskola. 231 p. pp. 86-105. , 19 p.
- Hegedűs, M. (2015): Az egészségügy intézményi rendszerében végbement és folyamatban lévő integrációs folyamatok gazdasági hatásainak értékelő elemzése. NymE KTK Széchenyi István Gazdálkodás- és Szerveztudományi Doktori Iskola, Pataki László <http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/505/> Letöltve: 2025.07.15.
- Hegedűs M. (2013): Az egészségügyi szolgáltatók könyvvizsgálatának módszertani kérdései. SZÁMVITEL ADÓ KÖNYVVIZSGÁLAT: SZAKMA 55: 2 pp. 83-85., 3 p.
- Hegedűs, M. (2019a): Az egészségügyi szektor gazdasági helyzetképe és a hálapénz szerepe. Gazdaság és társadalom/Journal of Economy & Society, 4., 5-30. https://www.epa.hu/05000/05050/00087/pdf/EPA05050_get_2019_04_005-030.pdf Letöltve: 2025.07.15.
- Hegedűs, M. (2019b): A versenyképességi problémák Magyarországon 2019-ben. Veresné, Somosi M., Lipták, K.: „Mérleg és Kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Miskolc. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2019) 565 p. pp. 130-141. , 12 p. Konferenciaközlemény (Könyvrészlet).
- Hegedűs, M., & Pataki, L. (2013): Az egészségügy átalakításának és finanszírozásának kérdései. Növekedés és egyensúly. In H. M. (Szerk.), Kautz Gyula emlékkonferencia. https://www.researchgate.net/publication/374531685_Az_egeszsegugy_atalakitasanak_es_finanszirozasanak_kerdesei Letöltve: 2025.07.15.
- Josep, F., Martin, M., Suszy, L., & et al. (2008): Egészségügyi rendszerek, egészség és jólét: az egészségügyi rendszerekbe való befektetés eseteinek értékelése. WHO, 11-71. Koppenhága, Dánia: Európai Regionális Iroda, az egészségügyi rendszerek és politikák

európai megfigyelő központja. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/347997/WHO-EURO-2008-3962-43721-61507-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Letöltve: 2025.07.15.

Saltman,R.B.–Durán,A.–Dubois,F.W (2011): Governing Public Hospitals: Reform strategies and the movement towards institutional autonomy. European Observatory on Health Systems and Policies, Observatory Studies Series No. 25. http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0017/154160/e95981.pdf Letöltve: 2025.07.15.

Waddington, C., & Egger, D. (2008): Integrated Health Services – What and Why? Technical Brief No.1. Department of Health System Governance and Service Delivery, 1-8. https://terrance.who.int/mediacentre/data/sage/SAGE_Docs_Ppt_Apr2014/10_session_chil_d_health_services/Apr2014_session10_integrated_health_services.pdf Letöltve: 2025.07.15.

MAGYAR AUTÓIPARI VÁLLALKOZÁSOK FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉSKÉSZÍTÉSÉNEK SAJÁTOSSÁGAI

Dr. Tangl Anita, egyetemi docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: vajna.istvanne@uni-bge.hu

Vajna István, PhD hallgató

Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

email cím: vajna@vajna.hu

Absztrakt

A Fenntarthatósági jelentés a magyar számviteli szabályok alapján is kötelező eleme lett a vállalkozások üzleti jelentésének. A Fenntarthatósági jelentés készítésének gazdálkodói körét a számvitelről szóló törvény tételesen meghatározza, valamint a törvény szabályozza annak belső tartalmát, hitelesítési kötelezettségét. A vállalati gyakorlatban sok esetben keveredik a gazdálkodók ESG beszámolójára és a Fenntarthatósági jelentésre vonatkozó előírások köre. A kutatás célja feltárni a Fenntarthatósági jelentés készítésének előnyeit, nehézségeit és jelenlegi ellentmondásait. A vizsgálat során tanulmányozásra kerülnek a Fenntarthatósági jelentés kötelező elemei kiegészítve azokkal a specialitásokkal, melyek az autóipari vállalkozások tevékenységéhez köthetők. Az autóipari vállalkozások kiválasztásának alapja, hogy a magyar gazdaságban az autóipari vállalkozások szerepe jelentős (GDP 3,9%-a; teljes foglalkoztatotti létszám 2,73%-a) és a tevékenység környezeti terhelése is magas. A kutatás eredményeképp autóipari vállalkozásokra alkalmazható Fenntarthatósági jelentés keretrendszerére teszünk javaslatot.

1. Bevezetés

A fenntarthatóság kérdésköre napjaink talán egyik legfontosabb területe több nézőpontból tekintve (Chungyalpa & von Rosing, 2025). A kiindulópont a környezeti problémák megjelenéséhez kapcsolható és a fenntarthatósági kérdések fejlődése és változása különböző tudományos, társadalmi, gazdasági és politikai mozgalmakhoz kapcsolhatóak. A fenntarthatósági célú kezdeményezések különböző jelentésekben és egyezményekben testesültek, illetve testesülnek meg. A téma egyre nagyobb súlyt kap, hiszen a gazdálkodó szervezetek hosszútávú fennmaradásnak záloga a természeti és társadalmi erőforrások racionális felhasználása. A folyamatok erőforrás felhasználásnak nyomon követésére különböző adminisztratív eszközök állnak rendelkezésre, kiindulva azok kézi adatrögzítésétől napjaink digitális eszközeinek és a mesterséges intelligenciák felhasználásával (Chen et al., 2024). Az erőforrások racionalizálásnak eszköz rendszerként a gazdálkodók változatos lehetőségekkel tudnak élni, így az integrált vállalati rendszerek nyújtotta beszámolók (riportok) alapot adhatnak a különböző típusú döntések meghozatalához. Kutatások is bizonyítják, hogy a fenntarthatósághoz kapcsolódó beszámolók sokszor befolyásolják a gazdasági döntéseket, és a fenntarthatósági beszámoló pozitív hatással lehet a pénzügyi beszámoló minőségére (Gafni et al., 2024).

Napjaink gazdálkodásának alapvető elvárása a tevékenység eredményességének nyilvánossága, és egyre nagyobb teret kap gazdálkodási tevékenység fenntarthatósági megközelítése és annak nyilvánossága. Előbbi eszközrendszere a pénzügyi a beszámoló utóbbi pedig a fenntarthatósági beszámoló (jelentés). A két típusú beszámoló jelentősen befolyásolja egy gazdálkodó piaci pozícióját és jövőbeni lehetőségeit is.

Az első környezeti hatást tartalmazó beszámolók megjelenése az 1990-es évekre tehetőek és nagyvállalatokhoz köthetők (pl.: Shell), melyek elsősorban környezeti jelentéseket

testesítettek meg és társadalmi felháborodást kiváltó környezeti szennyezések indukálták őket és nem egységes formában készültek el. Felismerve a fenntartható tevékenység fontosságát a fenntarthatósági kérdéskörrel foglalkozó beszámolók készítéséhez különböző szabályozók (irányelvek, sztenderdek, törvények stb.) állnak rendelkezésre.

Magyarországon is kialakult a fenntarthatósággal kapcsolatos beszámolók elkészítésének szabályozó rendszere, mely szabályozó rendszer sok párhuzamosságot és néhol ellentmondást is tartalmaz (Szendrey & Dombi, 2024).

Jelen kutatás célja a fenntarthatósági területhez kapcsolódó gyakorlat vizsgálata, különös tekintettel a magyarországi helyzetre.

További cél a számviteli törvény által készítendő Fenntarthatósági jelentéstételre vonatkozó javaslat kifejezetten az autóiipari beszállítókra vonatkozóan.

A Fenntarthatósági jelentés készítését befolyásolja az is, hogy az adott gazdálkodó milyen szektorban tevékenykedik (Kulcsár, 2024), és a szektor egyértelműen meghatározza a Fenntarthatósági jelentésben bemutatott információk jellegét (Horváth IFUA, 2025). Kutatásunk során további célunk annak vizsgálata, hogy az utóipar esetében milyen specialitások jellemzőek.

Az autóiipai szektor kiválasztásának oka, hogy a magyar gazdaságban, de globális szinten is az autóiipar jelentős szerepet tölt be. Globális szinten az autóiipar a GDP 3-5%-a, az EU-ban a GDP 7%-a (Alliance for Automotive Innovation, 2025), és Magyarországon a GDP 3,9%-a az autóiiparból származik (Szabó, Deák, Szalavetz, & Túry, 2022).

Magyarországon az autóiipar export részesedése 2019-ig töretlen növekedést mutatott a maga 34,4%-os részarányával, majd rövid megtorpanás után 2024-re ismét meghaladta a 32%-ot (KSH, 2024a) (KSH, 2024b).

Foglalkoztatási oldalról vizsgálva az adatokat az Európai Unióban közvetlenül az autógyártásban (nem számolva a beszállítókkal) 2,6 millió alkalmazott vesz részt (European Commission, 2025), Magyarországon a foglalkoztatotti létszám 2,73-a köthető a szektorhoz nagyságrendileg 105.000 fő (KSH, 2025). Az előző néhány adatból is kitűnik, hogy egy olyan szektor vizsgálata mellett döntöttünk, melynek beszállítói láncén keresztül is jelentős és tartós befolyása van a gazdasági teljesítményre és erőforrás felhasználásra.

2. Módszertan

A kutatás során első része a fenntarthatósághoz köthető általános információkat tárja fel. A fenntarthatóság jelentőségének folyamatos növekedése a gazdálkodó szervezeteket arra készíti, hogy folyamataik, működésük és gazdálkodásuk támogassák a fenntarthatósági célokat.

Ezen első részben a kutatás szekunder adatokra támaszkodik, alapvetően tudományos és szakmai forrásokat használ fel, és tartalomelemzéssel válik lehetővé a kutatott terület bemutatása.

A szakirodalmi feldolgozás után, annak információira építve az autóiipari szektorra jellemző Fenntarthatósági jelentés javaslat kerül kialakításra.

3. Szakirodalmi háttér

3.1. *Út a fenntarthatósági jelentésig*

A fenntarthatóság kérdéskörének előzményi a környezeti áldozatok felismerésével kezdődött el még a 1950-es évek végén a 60-as évek elején. Carson (Carson, 1962) 1962-ben rámutatott a környezetszennyezés pusztító hatásaira, mely elindította a környezetvédelmi mozgalmakat. 1972-ben a Római Klub számára elkészül a világgazdaság- és népesség növekedésének környezeti korlátait bemutató tanulmány (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens, 1972). A tanulmány talán a világ egyik legnagyobb fenntarthatósági kutatása. Megállapításuk szerint, ha a gazdaság és népesség azonos ütemben (1972) nő, akkor a XXI. század végére a rendszer összeomlik, mert az erőforrások kimerülnek és a környezeti szennyezés óriási mértéket ölt. Nézetük szerint a növekedés korlátozásában van megoldás, növelni kell az erőforrás hatékonyságot, és csökkenteni kell a környezeti terhelést.

A fenntarthatósági kérdéskör következő mérföldköve az 1987-ben megjelent Brundtland-jelentés, mely meghatározza a fenntartható fejlődés fogalmát, mely szerint egy olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit úgy, hogy nem veszélyeztetné a jövő generációi szükségleteinek kielégítését (Brundtland, 1987). Mindez úgy érhető el, hogy a környezeti problémákat globálisan (nem országonként) kell kezelni, a környezetvédelmi és gazdasági döntéseket együtt kell kezelni. A jelentés azonban néhány területen ellenmondásokat tartalmaz, így a fogalmi meghatározások területén (Redclift, 2005). Vannak kutatók, akik rámutatnak a jelentés túlzott növekedés alapú nézőpontjára, valamint annak fenntarthatatlanságára (Adams, 2008) (Daly, 1997). Mások a fenntarthatóság széles sávú értelmezését bírálják (Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005).

A Riói Föld Csúcstalálkozó (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED) a 20. század egyik legfontosabb környezeti és fenntarthatósági eseménye volt 1992-ben, ami a Fenntartható fejlődést helyezte középpontjába. Célja a környezet és a fejlődés közötti egyensúly megteremtése és átfogó stratégiai dokumentumok elfogadása, melyek segítségével a különböző szervezetek konkrét intézkedéseket tehetnek a fenntartható jövő érdekében. Így született meg az AGENDA 21, mely átfogó cselekvési terv a XXI. századra vonatkozóan. Meghatározza, hogy társadalmi és gazdasági, környezeti és természeti erőforrások dimenziójában milyen eszközökkel és módon lehet a biztosítani a fenntartható fejlődést. A Riói Csúcstalálkozón elfogadták az ENSZ Éghajlatváltozási keretegyezményét, mely alapja a Kiotói és Párizsi Egyezménynek. Elfogadták a Biológiai Sokféleség Egyezményt, mely célja a biodiverzitás megőrzése.

A Riói Föld Csúcstalálkozó megalapozta a fenntartható fejlődési célokat, a vállalatok mellett a tevékenységbe bevonta a civil szférát is. Hátránya, hogy nem kötelező érvényű dokumentumok születtek.

A fenntarthatóság integrálása a globális politikába folyamatos cél volt, így születettek meg Millenniumi Fejlesztési Célok (Millennium Development Goals), majd következett a Johannesburgi csúcstalálkozó 2002-ben, mely deklarálta, hogy a fenntartható fejlődés 3 pilléren nyugszik: gazdasági (Economic), társadalmi (Social) és környezeti (Environmental) (United Nations, 2002). A három tényező egymással összefügg és egyik sem áldozható fel a másik javára. Ez a három pillér alapozza meg napjaink fenntarthatósági – ESG – jelentések/beszámolók elkészítését. A 2012-es RIO+20 találkozó megerősítette a három pillért. Globális szinten az ENSZ megalkotta 2015-ben a 17 Fenntartható Fejlődési Cél (Sustainable Development Goals – SDG), mely 169 alcélt fogalmaz meg.

2019-ben az Európai Unió elfogadta a Zöld átállási stratégiát (European Green Deal), mely a fenntarthatóságot egy új szintre emeli a körforgásos gazdaság működtetésére (European Commission, 2020). A Zöld átállási stratégia eredménye az elfogadott EU taxanómia, az EU fenntarthatósági jelentéstételi irányelve (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), mely kötelezi a vállalatokat fenntarthatósági jelentés készítésére, valamint az Európai Fenntarthatósági Jelentéstételi Szabványok (European Sustainability Reporting Standards – ESRS), mely meghatározza a jelentés tartami és formai elemeit.

Az EU Taxanómia rendelete (Európai Parlament és Tanács, 2020) szerint gazdasági tevékenység környezeti szempontból fenntarthatónak minősül, ha az lényegesen hozzájárul a rendeletben meghatározott egy vagy több környezeti célkitűzéshez, nem sérti jelentősen egyik környezeti célkitűzést sem, a rendeletben megállapított minimális biztosítékokkal összhangban végzik és megfelel az Európai Bizottság által a rendelettel összhangban megállapított technikai vizsgálati kritériumoknak. A környezeti célkitűzések a következők: éghajlatváltozás mérséklése, éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, vízi és tengeri erőforrások fenntartható használata és védelme, a körforgásos gazdaságra való átállás, szennyezés megelőzése és csökkentése, biológiai sokféleség és az ökoszisztémák védelme és helyreállítása.

Ahogy a fenti rövid fenntarthatósággal kapcsolatos néhány gondolatból látszik, a környezet védelmének alapgondolatától eljutottunk a fenntarthatóságot szem előtt tartó három egymástól elválaszthatatlan tényező figyeléséhez és méréséhez, mely napjainkban a gazdálkodó szervezetek mindennapi életébe beépültek.

3.2. Fenntarthatósági beszámolók, jelentések keretrendszere EU-ban

A fenntarthatósággal kapcsolatosan napjaink egyik kulcseleme a gazdálkodó szervezetek fenntarthatósági célok megvalósítása érdekében tett lépéseinek dokumentálása és nyilvánosságra hozatala.

A fenntarthatósághoz köthető beszámolók (jelentések) alapkoncepcióját az ESG nézőpont jellemzi, ami egy olyan nemzetközileg elfogadott keretrendszer, amely a vállalatok fenntarthatósági teljesítményét és társadalmi felelősségvállalását értékeli három fő területen:

- Környezeti (Environmental): A vállalat környezetre gyakorolt hatásai, például energiafelhasználás, üvegházhatású gázok kibocsátása, hulladékgazdálkodás, vízhasználat, biodiverzitás megőrzése.
- Társadalmi (Social): A vállalat társadalmi felelősségvállalása, ideértve a munkavállalók jogait, sokszínűséget, esélyegyenlőséget, egészségvédelmet, közösségi kapcsolatokat, emberi jogok tiszteletben tartását.
- Irányítási (Governance): A vállalatirányítás minősége, átláthatósága, etikus működése, vezetői struktúra, korrupció elleni intézkedések, részvényesi jogok védelme.

A Fenntarthatósági jelentés ESG megközelítésű célja, hogy a vállalatok működését ne csak pénzügyi, hanem fenntarthatósági és etikai szempontok alapján is értékeljék, elősegítve a hosszú távú, felelős üzleti döntéseket.

Az Fenntarthatósági jelentés ESG megközelítésben lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy átfogóbb képet kapjanak kockázataikról és lehetőségeikről, így fenntarthatóbb és felelősségteljesebb döntéseket hozhassanak.

A piac, a befektetők és a szabályozók elvárják, hogy a vállalatok az ESG tényezőket teljes mértékben integrálják a pénzügyi és üzleti tervezésbe és jelentésekbe. Az EU irányelvei, így a fenntarthatósági jelentéstételi irányelv (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) és az ESRS (European Sustainability Reporting Standards) szabványai előírják, hogy a

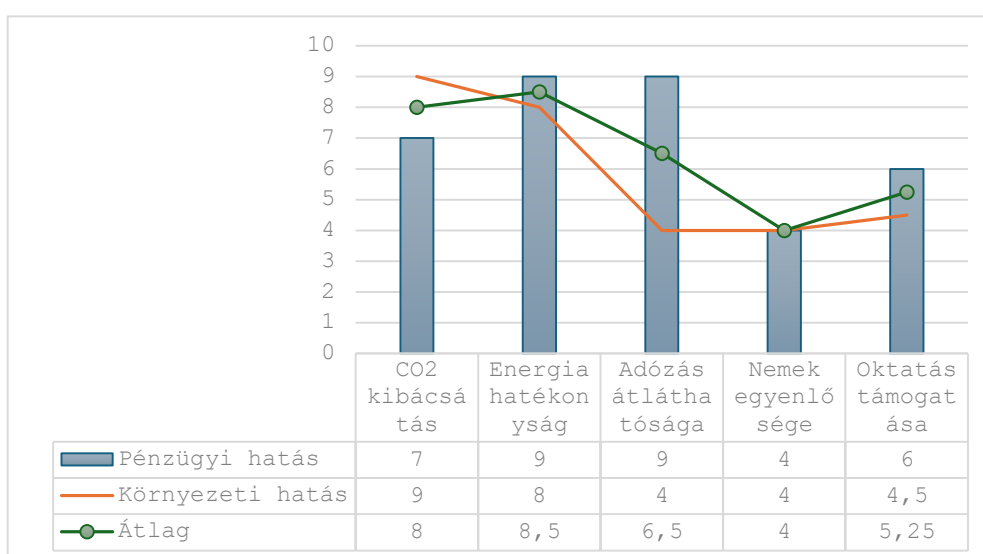
fenntarthatósági információkat a pénzügyi beszámoló részeként, digitális formátumban kell közzétenni, biztosítva az adatok átláthatóságát és összehasonlíthatóságát.

Az ESG kritériumok beépítése a pénzügyi jelentésekbe segít a vállalatoknak a klíma- és szabályozási kockázatok pontos számszerűsítésében, előrejelzésében, a fenntarthatósági kockázatok és lehetőségek kezelésében, gazdasági és beruházási döntésekben, befektetői döntések meghozatalában, a vállalat fenntartható értékének meghatározásában.

ESG szempontok megjelenése a pénzügyi jelentésekben a fenntarthatósági információk integrációját jelenti, amely erősíti a vállalatok kockázatkezelését, stratégiai tervezését és kommunikációját, így támogatja a vállalatok fenntarthatóbb működését és versenyképességét.

Az ESG pénzügyi jelentés egy olyan integrált vagy különálló dokumentum lehet, amely bemutatja a vállalat környezeti, társadalmi és irányítási teljesítményét, ezek hatását a pénzügyi eredményekre és kockázatokra, és megfelel az adott szabályozás (pl. CSRD, GRI, IFRS S1/S2) elvárásainak (továbbiakban ESG pénzügyi jelentés).

Az ESG pénzügyi jelentés tartalmazza az ESG mutatókat (pl. CO₂-kibocsátás, munkaerőfluktuáció, igazgatósági sokszínűség), az ESG célkitűzéseket, kockázatokat, stratégiai válaszokat. Mindemellett bemutatja a ESG tényezők közvetett vagy közvetlen pénzügyi hatásait: pl. karbonköltségek, ESG-beruházások megtérülése, társadalmi kockázatok. Az ESG pénzügyi jelentés készítésének kiindulópontja a környezeti-társadalmi jelentőség és a pénzügyi jelentőség hatásának vizsgálata, melyet az ún. kettős lényegességi vizsgálat (double materiality) teszt segítségével határoz meg a gazdálkodó. A kettős lényegességi vizsgálat eredményeképp meghatározásra kerülnek azok a területek, melyek az ESG pénzügyi jelentésben meg fognak jelenni és jelentőséggel bírnak a vállalkozás szempontjából. A kettős lényegességi vizsgálat eredményeképp kialakul egy prioritási rend, mely meghatározza azokat a területeket, melyeket az ESG pénzügyi jelentésekben nyilvánosságra kell hozni. A teszt elkészítése során az ESG tényezők és azok súlyának meghatározása a vállalati folyamatokban jelentősen befolyásolja a beszámoló tartalmát, mely meghatározó lehet a vállalat külső megítélését is tekintve (Mezzanotte, 2023). Az 1. ábra egy kettős lényegességi vizsgálat eredményét mutatja be a vizsgált 5 ESG téma esetében. Minden ESG téma jelentőségének értékelése 10-es skálán történik (10: jelentős hatás) környezeti és pénzügyi hatást figyelembe véve. A gazdálkodó döntése, hogy az ESG beszámolóban az átlag 6 feletti hatásokat indukáló információk jelennek meg, vagyis a CO₂ kibocsátás, energia hatékonyság és az adózás átláthatósága.



1. ábra: Kettős lényegességi vizsgálat példa

Forrás: saját szerkesztés, 2025

ESG pénzügyi jelentés célközönsége alapvetően a befektetők, partnerek, bankok, biztosítók, állami szervezetek stb. Időtávot tekintve lehet rövid–közép–hosszú távú, mely a tartalmazza az ESG-hatásokat, célértékeket és trendeket is.

Amennyiben az ESG pénzügyi jelentések szabályozását nemzetközi szinten vizsgáljuk a fő szabályozók és azok területei a következők:

- GRI (Global Reporting Initiative - Globális Jelentési Kezdeményezés) - átfogó, nemzetközi fenntarthatósági jelentési keretrendszer, amely a társadalmi és környezeti hatások széles körét lefedi, és az ESRS ágazatspecifikus szabványok megjelenéséig és az EU-ban is alkalmazható.
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - Éghajlattal kapcsolatos Pénzügyi Közzétételekkel kapcsolatos munkacsoport) - éghajlatváltozással kapcsolatos pénzügyi kockázatok és lehetőségek átlátható közzétételére fókuszáló ajánlások, amelyek alapját képezik több más szabványnak (pl.: ESRS).
- IFRS S1 és IFRS S2 - Egységes, globális nyelvezetet biztosítanak az ESG-információk közzétételéhez, elősegítve a befektetők számára a vállalatok ESG teljesítményének és kockázatainak értékelését. IFRS S1: általános követelmények a fenntarthatósággal kapcsolatos pénzügyi információk közzétételét tartalmazza és az IFRS S2 — Éghajlatváltozással kapcsolatos közzétételt segíti.
- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive - Fenntarthatósági Jelentéstételi Irányelv) 2022/2464/EU - fenntarthatósági jelentések egységesítésére vonatkozó szabályrendszer.
- ESRS (European Sustainability Reporting Standards - Európai Fenntarthatósági Jelentéstételi Szabványok) - az Európai Bizottság által támogatott, az EU CSRD irányelv keretében kidolgozott szabványok, amelyek részletes, horizontális és tematikus (környezeti, társadalmi, irányítási) standardokat tartalmaznak, és előírják az ESG információk integrált éves pénzügyi jelentésben való megjelenítését.

Az ESG pénzügyi jelentések készítésének alapelveit az IFRS S1 és IFRS S2 határozza meg, mely szerint biztosítani kell a teljesség elvét (az összes lényeges ESG-témát tartalmaznia kell - kettős lényegességi vizsgálat), valódiság és pontosság elvét (az adatok tükrözzék a valóságot), időszerűség elvét (a beszámolóban megjelenő adatok aktuálisak és jövőbe mutatóak), az ellenőrizhetőség elvét (minden információ és adat mögött legyen ellenőrizhető forrás, ami audit szempont is), összehasonlíthatóság elvét (egymást követő évek adatai konzekvenssek és összehasonlíthatóak) (Reizingerné Ducsai & Hajdu, 2024).

Az Európai Unió Bizottsága 2025. július 30-án a KKV-k számára önkéntes fenntarthatósági beszámolási standardot fogadott el (European Commission, 2025b). A standard egyszerűbbé teszi azon KKV-k számára a fenntarthatósági információkkal kapcsolatos információszolgáltatási tevékenységüket, akik nem tartoznak a Fenntarthatósági Jelentéstételi Irányelv (CSRD) hatálya alá. A fenntarthatósági jelentéstételei kötelezettség az Európai Unióban (Omnibus I) a legalább átlagosan 1000 fő alkalmazottat foglalkoztató és vagy 50 millió€-nál nagyobb árbevétellel vagy 25 millió€-nál nagyobb mérlegfőösszeggel rendelkező vállalatokra nézve kötelező (European Commission, 2025a).

Az adattartalom és audit minőség biztosához auditálható adatforrásra van szükség, vagyis a megjelenített adat mögött dokumentált, visszakereshető adatállomány legyen. A beszámoló összeállításához kontrollpontok beiktatására lehet szükség, hogy az már adatgyűjtés és jelentés készítés folyamatában kiküszöbölhető legyen a hiba. Az adatok könnyebb eléréséhez szükséges lehet a digitális rendszerek összekapcsolása. Nem szabad elfelejteni, hogy a megfelelő szakmai

kompetenciával bíró szakemberek nagymértékben befolyásolják az adattartalom és jelentések valódiságát és teljességét, és nem utolsósorban folyamatosan nyomon kell követni a jelentések készítéséhez kapcsolódó szabályozó változásokat. Az adattartalom minősége tovább növelhető a jelentések elkészítését segítő külső vagy belső útmutatók segítségével (Darnall et al., 2022). Az 1. táblázat összehasonlítja a hagyományos pénzügyi jelentéseket és az ESG pénzügyi jelentésekkel.

Szempont	Hagyományos pénzügyi jelentés	ESG pénzügyi jelentés
Cél	Pénzügyi teljesítmény bemutatása (eredmény, vagyon, cash flow)	A környezeti, társadalmi és irányítási hatások, kockázatok és teljesítmény bemutatása pénzügyi hatásokkal
Fókusz	Tulajdonosok, befektetők, hitelezők	Széles érintetti kör (stakeholderek, társadalom, szabályozók, partnerek)
Közzétett adatok típusa	Bevétel, költség, eszközök, kötelezettségek, adózás, osztalék	CO ₂ -kibocsátás, vízhasználat, munkavállalói adatok, etikai elvek, diverzitás
Időhorizont	Rövid- és középtáv (jellemzően éves)	Rövid–közép–hosszú táv, célokkal és jövőbeli kockázatokkal
Szabályozók	IFRS, US GAAP, nemzeti számviteli törvények, szabályozók	ESRS (EU), GRI, SASB, TCFD, ISSB (IFRS S1–S2)
Hitelesítés	Kötelező könyvvizsgálat (bizonyos feltételek esetén)	A CSRD szerint független ESG audit kötelező („limited assurance”, majd „reasonable”)
Jelentéstétel kötelezettsége	Törvényi/szabályozó szerinti kötelezettség	Az EU-ban fokozatosan kötelező (CSRD szerint 2024–2028 között)
Kettős jelentőség	Csak pénzügyi hatás bemutatása	A cég hatásai a környezetre és a környezeti-társadalmi hatások a cégre
Befektetési döntések alapja	Mérleg, eredménykimutatás, cash-flow kimutatás	ESG kockázatok és lehetőségek integrálása a döntésekbe („fenntartható teljesítmény és finanszírozás”)

1. táblázat: A hagyományos pénzügyi jelentés és ESG pénzügyi jelentés összehasonlítása

Forrás: saját szerkesztés (Dathe, Helmold, Dathe, & Dathe, 2024) alapján

3.3. Fenntarthatósági beszámolók, jelentések Magyarországon

Magyarországon a fenntarthatósághoz kapcsolódóan két beszámoló vagy jelentés vonatkozásában kell gondolkodni, ami a gyakorlatban keveredést okozhat, ráadásul minimum két törvény szabályozza a fenntarthatósághoz köthető információk megjelenését. Az egyik szabályozó 2023. évi CVIII. törvény, más szóval élve ESG törvény, a másik, és jelenlegi vizsgálatunk fókuszába tartozó szabályozó a 2000. évi C. törvény a számvitelről.

Jelen elfejezetben röviden bemutatásra kerülnek az ESG beszámoló (ESG törvény által szabályozott) készítési kötelezettségre vonatkozó főbb előírások, majd a Fenntarthatósági jelentés (Számvitelről szóló törvény által szabályozott) készítésének és tartalmának lényegi elemei következnek.

3.3.1. ESG beszámoló

Magyarországon a fenntarthatósággal kapcsolatos egyik szabályozó a 2023. évi CVIII. törvény (ESG Törvény). Az ESG törvény meghatározza a gazdálkodók számára a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályait (Országgyűlés, 2023).

Az ESG törvény illeszkedik az Európai Unió szabályozó rendszeréhez, így CSRD, ESRS elvekhez, valamint a nemzetközi számviteli elvekhez is. A szabályozás célja, hogy a vállalatok kötelezően vizsgálják és dokumentálják a működésükhöz kapcsolódó fenntarthatósági kockázatokat, hatásokat és célkitűzéseket, és erről évente ESG-beszámolót készítsenek. Az ESG törvény alapján készülő beszámoló fókuszja elsődlegesen a gazdálkodó természeti, társadalmi és irányítási tevékenységének bemutatása és lényeges eleme, hogy a beszállítói kör fenntarthatósághoz kapcsolódó tevékenysége is megjelen(het)ik benne.

A vállalatok kötelesek belső kockázatkezelési rendszert kialakítani, amely képes felismerni és értékelni a környezeti és társadalmi kockázatokat, nemcsak a saját működésükben, hanem az ellátási láncukban is. Az ESG törvény üzleti évet megelőző két üzleti évben a mérleg fordulónapján az éves nettó árbevétel, a mérlegfőösszeg és az átlagosan foglalkoztatottak száma alapján meghatározza (bármelyik kettő meghaladja a törvényben meghatározott határértéket) azokat a gazdálkodókat, akiknek az ESG törvényben meghatározott követelményeket teljesíteniük kell és ESG beszámolót készíteni. Ők a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodók. Egy másik vállalkozói kör is köteles az ESG törvény alapján ESG beszámolót készíteni. Ők azok a nagyvállalatok, akik esetében az üzleti évet megelőző két üzleti évben a mérleg fordulónapján főtevékenysége a 2023. évi CVIII. törvény 1. mellékletében meghatározott Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere szerinti ágazatokba sorolható tevékenységet folytatnak (pl. vegyianyag, gyógyszergyártás, fém, gumi, műanyag gyártás, közúti és egyéb jármű gyártása, villamos berendezés gyártása, légi-vízi szállítás, pénzügyi szolgáltatás, biztosítás, vagyonbiztosítás, távközlés stb.) és az éves nettó árbevételük meghaladja a 90 000 millió Ft-ot, valamint az átlagosan foglalkoztatottak száma az 500 főt.

Az ESG beszámoló tartalmazza a fenntarthatósági kérdések tekintetében végrehajtott, fenntarthatósági célú átvilágítási folyamat leírását, társadalmi felelősségvállalási és környezeti kockázatokat, emberi jogokkal vagy környezettel kapcsolatos kötelezettségek megsértését és azok típusait, a tényleges vagy lehetséges hátrányos fenntarthatósági hatások megelőzésére tett intézkedéseket, tényleges vagy lehetséges hátrányos fenntarthatósági hatásokhoz kapcsolódó intézkedések hatását és eredményességét, tényleges vagy lehetséges hátrányos fenntarthatósági hatásokhoz kapcsolódó intézkedések jövőbeli intézkedésekre vonatkozó tervét, a társadalmi felelősségvállalás tekintetében azonosított érintettek körét, a kitűzött célokat, a végrehajtott fenntarthatósági célú átvilágítási folyamat leírását és eredményét, a lehetséges káros hatások megelőzését, mérséklését vagy helyreállítása érdekében hozott intézkedéseket és azok eredményeit.

Az ESG beszámoló kötelező formai és tartalmi elemeit az 13/2024. (VIII. 15.) SZTFH rendelet határozza meg részletesen (SZTFH – Szabályozott Tevékenységek Hatósága). Az SZTFH biztosítja a jogszabályi kötelezettségek betartását, de hathatós technikai és szabályozási segítséget is nyújt a vállalkozások számára (SZTFH, 2025).

ESG beszámoló auditja és közzététele alapvetően kötelező a gazdálkodók számára, de az ESG törvény TEÁOR szerinti besorolású vállalkozások 2025 évi ESG beszámolójának „csak”

előauditon kell átesniük és nem kell a beszámolót közzétenni. Az ESG beszámolót az üzleti év végét követő 6 hónapon belül kell benyújtani a Szabályozott Tevékenységek Hatóságának, és az szeptember 30-ig teszi közzé azokat a beszámolókat, melyeket június 30-ig küldtek meg a gazdálkodók. A gazdálkodó honlapján ingyenesen és nyilvánosan közzé kell tegye az ESG beszámolót.

3.3.2. Fenntarthatósági jelentés

A Fenntarthatósági jelentés készítésének kötelezettségét a 2000. évi C. törvény teszi kötelezővé bizonyos gazdálkodó szervezetek számára, mely az üzleti jelentés elkülönített részeként jelenik meg a beszámolóban (8.§ (5)) és törvény III/A, VI/C, X/A fejezetei tartalmazzák a Fenntarthatósági jelentéssel kapcsolatos elvárásokat.

Fenntarthatósági jelentés a fenntarthatósági kérdésekre vonatkozó információkról szóló jelentés melyek a környezeti, a társadalmi, az emberi jogok, valamint az irányítási kérdések (ESG) oldaláról tükrözik a vállalat fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységét.

Fenntarthatósági jelentés készítésére, az a vállalkozó kötelezett, amely esetében az üzleti évet megelőző két – egymást követő – üzleti évben a mérleg fordulónapján a következő három mutatóérték közül bármelyik kettő meghaladta az alábbi határértéket; mérlegfőösszeg a 10 000 millió Ft-ot, éves nettó árbevétel a 20 000 millió Ft-ot, üzleti évben átlagosan foglalkoztatottak száma a 250 főt, vagy a mikrogazdálkodónak nem minősülő vállalkozó, amelynek átruházható értékpapírjait az Európai Gazdasági Térség valamely államának szabályozott piacán kereskedésre befogadták.

Fenntarthatósági jelentés bemutatja a vállalkozás működésének fenntarthatósági kérdésekre gyakorolt hatásairól szóló információkat, annak megértéséhez szükséges információkat, valamint, hogy a fenntarthatósági kérdések hogyan befolyásolják a vállalkozó fejlődését, teljesítményét és helyzetét.

Fenntarthatósági jelentés helye a számviteli beszámoló üzleti jelentésben található úgy, hogy az az üzleti jelentésben egyértelműen azonosítható és az üzleti jelentés egy külön szakaszát képezi.

A Fenntarthatósági jelentés belső tartalmát a Számvitelről szóló törvény részletesen meghatározza, így a beszámolóban megjelenik a vállalkozó üzleti modelljének és stratégiájának rövid leírása és az hogyan veszi figyelembe a vállalkozó érdekelt feleinek érdekeit és a vállalkozó működésének fenntarthatósági kérdésekre gyakorolt hatásait, valamint annak rezilienciája. Tartalmazza a vállalkozó fenntarthatósági stratégiájának végrehajtását, és a vállalkozó fenntarthatósági kérdésekhez kapcsolódó lehetőségeit.

A Fenntarthatósági jelentésben a vállalkozó annak biztosítására irányuló terveit, beleértve a végrehajtási intézkedési és a kapcsolódó pénzügyi és beruházási terveit, hogy üzleti modellje és stratégiája összeegyeztethető legyen a fenntartható gazdaságra való átállással és a globális felmelegedés 1,5 °C-ra való korlátozásával, összhangban az Egyesült Nemzetek Éghajlat-változási Keretegyezménye keretében 2015. december 12-én elfogadott Párizsi Megállapodással és az (EU) 2021/1119 európai parlamenti és tanácsi rendeletben meghatározott, a klímasemlegesség 2050-ig történő elérésére irányuló célkitűzéssel.

A Fenntarthatósági jelentés része a fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatos, határidőhöz kötött célok ismertetése, legalább 2030-ra és 2050-re vonatkozó abszolút üvegházhatású gáz kibocsátás-csökkentési célértéke és a célok elérése felé tett előrehaladás ismertetése, nyilatkozatot arról, hogy a vállalkozó környezetvédelmi tényezőkkel kapcsolatos céljai meggyőző tudományos bizonyítékokon alapulnak-e, fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatban

érintő főbb kockázatok leírása az azoktól való függés leírása, és a kockázatok kezelésének módja. A jelentésben megtalálható a tényleges vagy lehetséges káros hatások megelőzése, mérséklése, orvoslása vagy megszüntetése érdekében hozott intézkedések és azok eredmények. A Fenntarthatósági jelentésből kihagyhatók azon aktuális fejleményekre vagy tárgyalás alatt álló kérdésekre vonatkozó információk, amelyek közzététele a vállalkozó ügyviteli, ügyvezető szerveinek és felügyelő testületeinek megfelelő indokolást tartalmazó véleménye szerint súlyosan sértené a vállalkozó üzleti érdekét, feltéve, hogy e kihagyás nem befolyásolja a vállalkozó fejlődésének, teljesítményének és helyzetének, valamint tevékenységei hatásának helyes és elfogulatlan megértését (Országgyűlés, 2000).

A Fenntarthatósági jelentés hitelesítése fenntarthatósági minősítéssel rendelkező kamarai tag könyvvizsgáló, könyvvizsgáló cég lehet, akit az előző üzleti év éves beszámolójának elfogadásakor a gazdálkodó legfőbb szerve választ meg. Ezen könyvvizsgálati tevékenység korlátozott bizonyosságot nyújtó megbízás és a könyvvizsgálói vélemény jellege bizonyossági vélemény. A könyvvizsgáló személye lehet eltérő az éves beszámoló könyvvizsgálójától, ekkor különálló bizonyossági vélemény születik, és a könyvvizsgáló személye azonos lehet az éves beszámoló könyvvizsgálójával, és ekkor a fenntarthatósághoz kapcsolódó vélemény belefoglalható az éves beszámolóhoz kapcsolódó független könyvvizsgálói jelentésébe.

A korlátozott bizonyosságot nyújtó audit egy olyan audit vagy tanúsítási eljárás, amely során az auditor vagy tanúsító a rendelkezésre álló bizonyítékok alapján arra a következtetésre jut, hogy nincs tudomása arról, hogy a vizsgált információk lényeges hibás állítást tartalmaznának. Az audit eredménye negatív bizonyosság, vagyis az auditor nem talált lényeges hibát, vagyis nincs tudomása lényeges hibáról.

A (EU) 2019/815 rendelete alapján elektronikus formában elkészült Fenntarthatósági jelentést és tartalmazó üzleti jelentést az üzleti év beszámolójával együtt kell nyilvánosságra hozni és közzé tenni azt.

3.3.3. Az ESG beszámoló és Fenntarthatósági jelentés összehasonlítása

A magyar jogszabályi környezet az Európai Unió szabályaihoz való megfelelés szándékával a fenntarthatósági területhez kapcsolódón alapvetően két fő jogszabály alapján szabályozza a fenntarthatóságot érintő közzétételeket. Az egyik jogszabály 2023. évi CVIII. törvény, más szóval élve ESG törvény, a másik a 2000. évi C. törvény a számvitelről. Természetesen e két jogszabály mellett figyelembe kell venni a kapcsolódó EU-s és nemzetközi irányelveket, sztenderdeket, ajánlásokat és szabályozókat.

ESG beszámoló és a Fenntarthatósági jelentés számos ponton átfedést mutat, különösen a vállalat környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) teljesítményének kommunikációja terén. Technikai szempontból az ESG beszámoló lehet a Fenntarthatósági jelentés egyik formája, vagy annak célorientált változata (pl. befektetői fókuszú). Tartalmi szempontból mindkettő alkalmazza a kettős lényegesség elvét.

Az ESG beszámoló és Fenntarthatósági jelentés elsődleges szerepe az átláthatóság biztosítása azáltal, hogy bemutatják a vállalati tevékenységet azon szempont alapján, hogy milyen hatást gyakorol a társadalomra, környezetre és a pénzügyi teljesítményre. Mindkettő esetében cél a felelős vállalatirányítás ösztönzése, mely elősegíti az etikus, átlátható és jogkövető működést. Mind az ESG beszámoló, mind a Fenntarthatósági jelentés azonosítja és mérhetővé teszi a környezeti, társadalmi és irányítási kockázatokat, amelyek befolyásolják a vállalat értékét.

Befektetői döntések támogatása - az ESG szempontok beépítése a pénzügyi elemzésekbe lehetővé teszi a hosszú távon fenntartható befektetéseket.

Általuk növelhető a vállalatok reputációja, mert a társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatósági teljesítmény kommunikálása növeli a vállalat bizalmát a partnerek, ügyfelek

és közösségek szemében és fontos szerepet játszanak olyan befektetők döntéseiben, akik ESG szempontok alapján is döntenek.

A 2. táblázatban összehasonlításra kerül a magyar ESG beszámoló és a Fenntarthatósági jelentés.

Szempont	ESG beszámoló	Fenntarthatósági jelentés
Jogszabályi háttér	2023. évi CVIII. törvény	2000. C. törvény
Módszertan	Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatóság által szabályozott (SZTFH)	ESRS és CSRD alapú
Szerkezet	Általában rövidebb, mutatószám-központú	Részletesebb, narratív elemeket is tartalmaz
Mutatók típusa	Kvantitatív ESG (naturális) mutatók	Kvantitatív + kvalitatív információk pénzügyi hatással
Beszámoló formája	ESG Beszámoló elkülönült önálló beszámoló	Fenntarthatósági jelentés éves pénzügyi beszámolóba integrálva
Hitelesítés	ESG tanúsító ESG törvény szerint	Fenntarthatósági minősítéssel rendelkező kamarai tag könyvvizsgáló, korlátozott bizonyosságot nyújtó audit
Közzététel	SZTFH honlap, saját honlap	e-beszámoló rendszer, saját honlap
Közzététel határideje	Üzleti év végét követő 6 hónapon belül kell benyújtani az SZTFH-hoz (közvetett közzététel)	Pénzügyi beszámoló határideje (mérlegfordulónapot követő 5. vagy 6. hónap utolsó napja)
Konszolidáció	Országon belül	EU-s szinten

2. táblázat: Az ESG beszámoló és a Fenntarthatósági jelentés összehasonlítása

Forrás: saját szerkesztés, 2025

4. Eredmények

4.1. Az autóipari tevékenység sajátosságai

Az autóipart nagyon sok esetben a gazdaság húzó ágazatának is nevezik, és jelentőségét több számadat is alátámasztja, ahogy az e tanulmány bevezetésében is bemutatásra került. Az autóipar nem csak az autógyártási tevékenységet foglalja magában, hanem az ágazat vizsgálatakor az autógyártási tevékenységhez kötődő alkatrészeket előállító vállalkozásokat (beszállítók) is figyelembe kell venni. A szektort innovációs motorként is számon szokták tartani és az EU-ban e tekintetben kulcs szektorként kezelik (Európai Bizottság, 2025).

Az autóipari tevékenység során az alapanyag felhasználás nagyságrendileg 52%-a fém és cél, 15%-a könnyűfém, 21%-a polimer, nem vasalapú fém 4%, folyadék 5%, egyéb anyag 4%. Az energiafelhasználás tekintetében 45% a gáz, 23% a szén, 22% az elektromos áram és 10% az olaj felhasználás (Sato & Nakata, 2020). Az előzőkéből is látható, hogy az autóipari tevékenység anyagfelhasználásának sajátosságai (fém/acél) indukálják a magas energia és szénhidrogén (polimer) felhasználást.

Az autóiparban foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása esetében a női munkavállalók részaránya 16-20% között mozog és ez az autóipari vállalkozások vezetésében is hasonló részarányt képviselnek a nők (Nextlane, 2023). A női munkavállalók alacsony részaránya nagy valószínűséggel a munka fizikai és műszaki jellegéhez kötődnek.

4.2. A Fenntarthatósági jelentés főbb tartalmi elemeinek kijelölése az autóipar esetében

A fenntarthatósági jelentésben megjelenítendő információk kiválasztásának folyamatát az ESRS által meghatározott és a 3 fő területhez köthető szabványok közzétételi kötelezettségének kettős jelzősű tesztjének vizsgálatával érdemes elkezdni.

Az autóipari tevékenység esetében nagy valószínűséggel a következő területek (3. táblázat) jelenhetnek meg, mint közzéteendő információk.

KÖRNYEZET	Környezetváltozás és energiahatékonyság A környezeti szennyezés csökkentése - légszennyezés - különösen veszélyes anyagok - műanyagok Vízgazdálkodás Körforgásos gazdaság
TÁRSADALM	Alkalmazottak munkahelyi környezet foglalkoztatottak biztonsága vállalati kultúra és egyenlő lehetőségek
IRÁNYÍTÁS	Fenntartható vállalatvezetés Vállalati megfelelés és integráció Fenntartható vállalatirányítás

3. táblázat: Fenntarthatósági jelentés fókuszterületei az autóiparban

Forrás: saját szerkesztés, 2025

4.3. A Fenntarthatósági jelentés tartalma az autóipar esetében

A Fenntarthatósági jelentésben bemutatandó és ESG tényezőket is szem előtt tartó Fenntarthatósági jelentés belső tartalmának kidolgozása során figyelembe vettük a szektor sajátosságait. A magyar számviteli szabályozáson túlmutató mintát készítettünk el, mely segítséget nyújthat a magyar autóiparhoz köthető vállalkozások Fenntarthatósági jelentés készítéséhez.

A 4. táblázatban összefoglaltuk a Környezeti teljesítményhez kapcsolódóan megjelenítendő fenntarthatósági tényezőket.

Fenntarthatósági jelentés (Environmental)				
Fenntarthatóság fókusz	Tényezők	Főbb naturális mutatók	Pénzügyi információ	Szöveges rész
Környezetváltozás és energiahatékonyság	Üvegházhatású (ÜHG) gázok kibocsátása SCOPE1-3 szerint	ÜHG kibocsátása (tCO ₂) Villamos energia felhasználás (MWh) Megújuló energia felhasználás (MWh) Gáz felhasználás (MWh) Üzemenyag felhasználás (MWh)	ÜHG költsége Villamos energia felhasználás költsége Zöld villamosenergiaellátás létesítésének tőke kiadása és költsége.	ÜHG gázok kibocsátás célértéke, adott évi teljesítés. Környezetváltozás és energiahatékonyság érdekében tett intézkedések és folyamatok és azok kapcsolata a klímasemlegességi célokkal.
	Villamos energiaellátás és annak saját zöld energiával történő biztosítása		A végrehajtott fejlesztések tőke kiadása és költsége	Beruházási tervek és azok végrehajtása.
	Energiahatékonyság növelésére tett termelési intézkedések és fejlesztések			
A környezeti szennyezés csökkentése - légszennyezés különösen veszélyes anyagok műanyagok	Fémelőállítás Műanyag és gumielőállítás vegyi anyagai Katalizátor Festés Por Szűrők beszerzése és karbantartása Érzékelők beszerzése és karbantartása Zöld területek és felületek bővítése Környezetszennyezés csökkentése érdekében megvalósult termelési intézkedések és fejlesztések	SO ₂ (t) NO ₂ (t) CO (t) SO ₂ (t) NH vegyületek (t) Por (t) Zöld területek és felületek bővítése (m ²)	Szűrők és érzékelők beszerzésének és karbantartásának tőkekiadás és költsége Zöld területek és felületek bővítésének kiadásai Zöld területek és felületek bővítésének és fenntartásának költsége	A légszennyezés csökkentésére vonatkozó stratégiák és célok és előrehaladás bemutatása. Az adott évben tett intézkedések és akciók.
			A végrehajtott fejlesztések tőke kiadása és költsége	
Vízgazdálkodás	Ívóvíz felhasználás Szennyvíz keletkezése és kezelése Víz visszaforgatás	Ívóvíz felhasználás (m ³) Szennyvíz keletkezése és kezelése (m ³) Szennyvíz kémiai összetétele (kg) Víz visszaforgatás (m ³)	Vízfogyasztás költsége Szennyvízelvezetés és kezelés költsége Vízvisszaforgatás tőke kiadása és költsége	Vízgazdálkodására vonatkozó stratégiák és célok és előrehaladás bemutatása. Az adott évben tett intézkedések és akciók.
	A vízfelhasználás és szennyvíz keletkezésének csökkentése érdekében megvalósult termelési intézkedések és fejlesztések		A végrehajtott fejlesztések tőke kiadása és költsége	
Körforgásos gazdaság	Hulladékok	Keletkezett hulladékok anyagtípusonként(t) Visszaforgatott és újrahasznosított hulladék anyagtípusonként(t)	Hulladék kezelés és újrahasznosítás költsége. Újrahasznosítás megvalósításáért eszközölt beruházások tőke kiadása	Körforgásos gazdaságra való áttérés lehetőségeinek és stratégiájának bemutatása. A körforgásos gazdaság szemléletével működtetett folyamatok.
	A hulladékok keletkezésének csökkentése érdekében megvalósult termelési intézkedések és fejlesztések		A végrehajtott fejlesztések tőke kiadása és költsége	Az adott évben tett intézkedések és akciók.

4. táblázat: Környezeti teljesítményhez kapcsoló információk a Fenntarthatósági jelentésben az autóiparban

Forrás: saját szerkesztés, 2025

Ahogy a 4. táblázatban látható az autóipar esetében a Körforgásos gazdaság fontos eleme a fenntarthatóságnak. Az autóipar anyagfelhasználása nagy energiaigényű anyagokhoz kapcsolódik, ezért azoknak a „visszaforgatási” lehetősége és fókusz nagy jelentőséggel bír. A körforgásos modell bevezetése és alkalmazása növelheti az alapanyag ellátás és termelés biztonságát, így hozzájárulhat a vállalat magasabb szintű kibocsátáshoz.

Az 5. táblázatban foglaltuk össze a Társadalmi teljesítményhez kapcsolódóan megjelenítendő fenntarthatósági tényezőket.

Fenntarthatósági jelentés (Social)				
Fenntarthatóság fókusz	Tényezők	Főbb naturális mutatók	Pénzügyi információ	Szöveges rész
Alkalmazottak munkahelyi környezet foglalkoztatottak biztonsága vállalati kultúra és egyenlő lehetőségek	Ergonómia Munkavédelem Munkabiztonság Képzés Mentális egészség Nemek egyenlősége Emberi jogok SCR tevékenységek Adományok, támogatások	Munkahelyi balesetek száma (db) Munkahelyi balesetek miatti kieső idő (munkaóra) Különböző célokkal megvalósított oktatások (óra; db; résztvevők száma; résztvevők aránya) Nők aránya (%) Munkahelyi zaklatások, atrocitások száma (db) Korfa CSR tevékenységek száma, résztvevők száma és aránya	Munkakörnyezet kialakításának tőke kiadása és költsége Munkavédelmi és munkabiztonsági fejlesztések költsége SCR tevékenység költsége Adományok karitatív tevékenységek Oktatások, képzések költsége	Alkalmazottak munkahelyi környezetének és biztonságának valamint a vállalati kultúra elmélyítéséhez kapcsolódó tervek, akciók és megvalósítások. A munkahelyi problémák kezelésére tett főbb intézkedések, és azok eredménye.

5. táblázat: Társadalmi teljesítményhez kapcsoló információk a Fenntarthatósági jelentésben az autóiparban

Forrás: saját szerkesztés, 2025

A társadalmi teljesítmény tényezői közül kiemelt szerepet kap a munkabiztonság és a megfelelő munkakörülmények biztosítása. Az utóipar a műszaki terület része, mely technológiájából adódóan a munkavédelem szerves része a munkavédelem. A dolgozók testi épsége mellett szerephez jut a mentális egészség, ami a mindennapi folyamatok megfelelő szinten történő teljesítést teszi lehetővé. Ahogy korábban is jelentük, az autóiparban foglalkoztatott nők aránya kisebb, mint 20% és a nemek egyenlősége kérdés nem minden vállalkozásnál kardinális kérdés.

Az 6. táblázatban láthatóak a Társadalmi teljesítményhez kapcsolódóan megjelenítendő fenntarthatósági tényezők.

Fenntarthatóság fókusz		Fenntarthatósági jelentés (Governance)
Irányítás	Tényezők	Szöveges rész
	Vállalatvezetés elkötelezettsége a fenntarthatóság irányába	A fenntarthatóság beépítésének megvalósulása a vállalatvezetésben. A vállalati tevékenységhez köthető fenntarthatósági területek bemutatása. Az érdekeltekkel való kapcsolattartás minősége.
	Vállalati megfelelés és integráció	A vállalat alkalmazkodása és stratégiája a jogi és gazdasági környezethez, valamint a szabályozók által elvárt fenntarthatósági stratégiához. Az üzleti modell és stratégia hogyan veszi figyelembe a vállalkozó érdekelt feleinek érdekeit és a vállalkozó működésének fenntarthatósági kérdésekre gyakorolt hatásait.
	Fenntartható vállalatirányítás	Fenntarthatósági kérdésekkel kapcsolatos kockázatok tekintetében fennálló reziliencia, fenntarthatósági kérdésekhez kapcsolódó lehetőségek. Kockázatoktól való függés és kezelés bemutatása.

6. táblázat: Társadalmi teljesítményhez kapcsoló információk a Fenntarthatósági jelentésben az autóiparban

Forrás: saját szerkesztés, 2025

A Társadalmi teljesítményhez kapcsolható információk kettős szerepet játszhatnak a Fenntarthatósági jelentésben. Egyrészt összefoglalják és tartalmazzák a számviteli törvény szerinti kötelező tartalmi elemeket, másrészt alapot szolgálhatnak a vállalatok társadalmi megítéléshez.

A felvázolt tartalom Pénzügyi információs része megfelel az ESRS rendszer CAPEX és OPEX szemléletű adatelvárásainak is.

5. Összefoglalás és következtetés

A fenntarthatósági témakör és célrendszer a vállalkozások mindennapi élébe beépült terület. A szabályozó rendszereknek nagy szerepe van a fenntarthatósági célok megvalósításának és tudatosításának. A gazdálkodók akarva-akaratlanul szembe kerülnek azzal a ténnyel, hogy fenntarthatóság melletti elkötelezettség hozzájárul vállalkozásuk reputációjához is. A természet megóvása és kihasználásának megszüntetése mellett gazdasági előnyre is szert tudnak tenni, vagyis nagyon sok esetben a fenntarthatósági elköteleződés lehet gazdasági kényszer is, ahogy ezt az is bizonyítja, hogy vannak olyan vállalatok, akik szabályozók kényszere nélkül is elkészítik fenntarthatósággal kapcsolatos jelentésüket, melyet holnapjukon is közzé tesznek.

A fenntarthatóság mérésének és bemutatásának eszközei a fenntarthatósági jelentések vagy beszámolók.

A magyar rendszer fenntarthatósághoz köthető jelentéstételi rendszere kettős. Egyrészt az ESG törvény alapján bizonyos vállalkozásoknak meghatározott tartalommal el kell készíteniük az ESG beszámolót és e mellett az éves pénzügyi jelentés részeként Fenntarthatósági jelentést is kell készíteni.

Az fenntarthatósági jelentések gyakorlata Magyarországon még gyerekcipőben jár, de nem árt átgondolni a szabályokat, megkeresni a szabályozók közötti azonosságokat és eltéréseket.

A felvázolt Fenntarthatósági jelentés belső tartalmánál fogva némileg ötvözi az ESG beszámoló elvárásait és a Fenntarthatósági jelentés információs igényét. Természetesen a vállalat tényleges tevékenysége tovább bővítheti, illetve szűkítheti belső tartalmát.

Irodalomjegyzék

- Adams, B. (2008). *Green development: Environment and sustainability in a developing world*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929711>
- Alliance for Automotive Innovation. (2025. 05 25). *Data driven, 2024 industry report*. Letöltés dátuma: 2025, forrás: <https://www.autosinnovate.org/>
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development "Our common future"*. World Commission on Environment and Development, UN. Forrás: <https://chatgpt.com/c/688f3214-bda4-8330-a05e-38e9a814fb9e>
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin. Forrás: https://library.uniteddiversity.coop/More_Books_and_Reports/Silent_Spring-Rachel_Carson-1962.pdf
- Chen, P., Chu, Z., & Zhao, M. (2024). The Road to corporate sustainability: The importance of artificial intelligence. *Technology in Society*, 76, 102440. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102440>
- Chungyalpa, W., & von Rosing, M. (2025). Understanding business sustainability: The what, why, and how of sustainable business practices. In *The Sustainability Handbook, Volume 1* (pp. 579–600). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90110-9.00038-6>
- Daly, H. E. (1997). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Beacon Press.
- Dathe, T., Helmold, M., Dathe, R., & Dathe, I. (2024). ESG Reporting Rules. In: Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses. . In *Responsible Leadership and Sustainable Management*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52734-0_11
- Darnall, N., Ji, H., Iwata, K., & Arimura, T. H. (2022). Do <scp>ESG</scp> reporting guidelines and verifications enhance firms' information disclosure? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1214–1230. <https://doi.org/10.1002/csr.2265>
- Európai Bizottság. (2025). Az európai gépjárműipar fellendítése. Forrás: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/boosting-european-car-sector_hu
- European Commission. (2025a). *DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements*. https://commission.europa.eu/document/download/0affa9a8-2ac5-46a9-98f8-19205bf61eb5_en?filename=COM_2025_80_EN.pdf
- European Commission. (2025b). *EN ENEUROPEAN COMMISSION Brussels, 30.7.2025 C(2025) 4984 final COMMISSION RECOMMENDATION of 30.7.2025 on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings*. https://ec.europa.eu/finance/docs/law/250730-recommendation-vsme_en.pdf
- Európai Parlament és Tanács. (2020). EU Taxanómia rendelete. Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020R0852&from=ENlocale=hu>

- European Commision. (2025). Automotive industry. Forrás: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/automotive-industry_en
- European Commission. (2020. 3 11). A new Circular Economy Action Plan, For a cleaner and more competitive Europe. Brussels. Forrás: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF
- Gafni, D., Palas, R., Baum, I., & Solomon, D. (2024). ESG regulation and financial reporting quality: Friends or foes? *Finance Research Letters*, 61, 105017. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105017>
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1). <https://doi.org/10.1002/sd.244>
- Horváth IFUA. (2025). *CSRD Study 2025, CSRD across Europe: 100 Companies in the New Era of Sustainability Disclosure*. https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/Studien-PDFs_fuer_MAT-Download/EN_Studien-PDFs_fuer_MAT-Download/2025_Horvath_CSRD_Study_HU.pdf
- Kulcsár, E. (2024). A fenntarthatósági jelentéstétel gyakorlatának vizsgálata. *Economica*, 14(3–4), 43–52. <https://doi.org/10.47282/economica/2023/14/3-4/13553>
- KSH. (2024a). Az ipar összefoglaló adatai. Letöltés dátuma: 2025, forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/ipa/hu/ipa0001.html
- KSH. (2024b). Az ipar összes értékesítése alágak szerint. Letöltés dátuma: 2025, forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/ipa/hu/ipa0006.html
- KSH. (2025). A munkaerőpiac legfontosabb éves adata. Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0001.html
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books. Forrás: https://collections.dartmouth.edu/xcdas-derivative/meadows/pdf/meadows_ltg-001.pdf?disposition=inline
- Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting: double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, 23(2), 633–663. <https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058>
- Nextlane. (2023, July 23). *Women in the automotive industry*. <https://www.nextlane.com/news-articles/women-in-the-automotive-industry/>
- Országgyűlés. (2000). *2000. évi C. törvény a számvitelről*.
- Országgyűlés. (2023). 2023. évi CVIII. törvény. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv>
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development, Special Issue: Critical Perspectives on Sustainable Development*, 13(4), 212–227. <https://doi.org/10.1002/sd.281>
- Szabó, J., Deák, A., Szalavetz, A., & Túry, G. (2022). The future of the European automobile industry Is zero-carbon possible with zero job loss? Country Study: Hungary 2022. Forrás: <https://www.etui.org/sites/default/files/2022-08/Is%20zero->

[carbon%20possible%20with%20zero%20job%20loss%20-%20Hungary%20-%20Sazbo.pdf](#)

Reizingerné Ducsa, A., & Hajdu, T. Z. (2024). A fenntarthatósági jelentéstételekre vonatkozó új, nemzetközi szabványok és a jelentések bizonyossági követelményeinek minőség alapú megközelítése. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 55(KSZ), 17–29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.KSZ.02>

Sato, F. E. K., & Nakata, T. (2020). Energy Consumption Analysis for Vehicle Production through a Material Flow Approach. *Energies*, 13(9), 2396. <https://doi.org/10.3390/en13092396>

Szendrey, O., & Dombi, M. (2024). A hazai fenntarthatósági közzététel helyzete és fejlődési lehetőségei. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(1), 98–114. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2024.8>

SZTFH. (2025). ESG Beszámoló. Forrás: <https://sztfh.hu/tevekenysegek/esg-hatosagi-tevekenyseg/esg-beszamolorol/>

United Nations. (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*. Johannesburg: United Nations. Forrás: file:///C:/Users/tangl/Downloads/A_CONF.199_20-EN.pdf



A kutatás 2024-2.1.2-EKÖP-KDP- 2024-00008 azonosító számú Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program – Kooperatív Doktori Program (EKÖP-KDP) támogatásával valósult meg.

A TUDOMÁNY SZEREPE A KÖNYVVIZSGÁLAT ÉS A KÖZJÓ SZOLGÁLATÁBAN. A MÚLT TANULSÁGAI, JELENKORI KIHÍVÁSOK, JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

Dr. Tóth Gábor, egyetemi adjunktus

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: toth.gabor4@uni-bge.hu

Absztrakt

A tanulmány a könyvvizsgálat és a tudomány kapcsolatát vizsgálja, különös tekintettel arra, hogyan járulhat hozzá a tudomány a könyvvizsgálat megújulásához és a közjó szolgálatához. A gyors technológiai fejlődés – például a mesterséges intelligencia és az automatizált audit-eszközök megjelenése –, az ESG-elvárások térnyerése, valamint a gazdasági és geopolitikai bizonytalanságok új kihívásokat jelentenek a könyvvizsgálat számára. A hagyományos válaszok már nem elegendőek: új kérdésekre tudományosan megalapozott, rendszerszintű válaszokra van szükség. A tanulmány három szakaszra osztható: először a múlt tanulságait tekinti át a könyvvizsgálat tudományos fejlődése szempontjából; másodszor a jelen kihívásait elemzi, bemutatva a tudomány naprakész és releváns válaszait; végül jövőbeli kutatási irányokat vázol fel, amelyek a szakma társadalmi szerepvállalását is erősíthetik. A cél, hogy a tudomány ne csak követője, hanem alakítója legyen a könyvvizsgálat fejlődésének.

1. Bevezetés

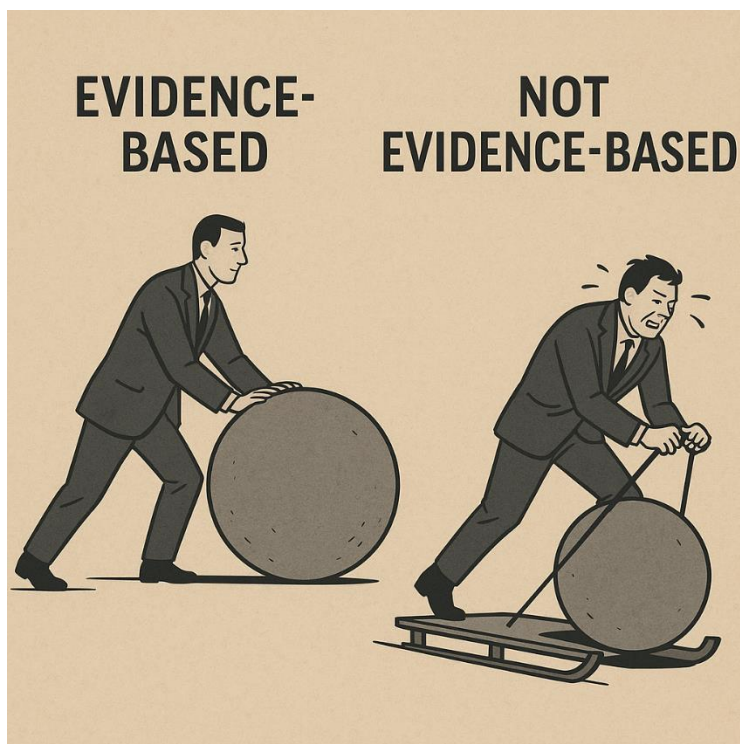
A könyvvizsgálat világa az elmúlt évtizedben jelentős átalakuláson ment keresztül. A digitalizáció, a mesterséges intelligencia térnyerése, valamint a fenntarthatósági és társadalmi elvárások (pl. ESG) megjelenése új szakmai és etikai kihívásokat teremtett. A könyvvizsgálat már nem kizárólag a múltbeli pénzügyi információk ellenőrzéséről szól: szerepe egyre inkább kiterjed a jövőre vonatkozó kockázatok, komplex rendszerek és nem pénzügyi mutatók értelmezésére is. A változások összetettsége szükségessé teszi, hogy a szakma ne csupán reagáljon a külső impulzusokra, hanem aktív alakítójává váljon a környezetének. Ebben a folyamatban a tudományos gondolkodás és kutatás megkerülhetlenné válik.

A tanulmány célja, hogy bemutassa: a könyvvizsgálat hatékony és társadalmilag hasznos megújítása nem képzelhető el a tudományos megalapozottság nélkül. A tudomány nem elszigetelt teoretikus térben működik, hanem képes közvetlenül hozzájárulni a szakmai gyakorlat fejlődéséhez – például auditkockázati modellek, statisztikai mintavételi eljárások, vagy mesterséges intelligencián alapuló elemzési technikák révén. Ezek az eszközök akkor hatékonyak, ha mögöttük világos elméleti alapok állnak, és alkalmazásuk nem rutinon, hanem reflektív, tudatos szakmai döntéseken nyugszik.

Az 1. sz. ábrán látható, ahogy két könyvvizsgáló ugyanazt a problémát próbálja megoldani, egy követ kell eljuttatniuk A-ból B-be. Az egyik görgeti a követ, a másik szánon húzza. Mindketten megoldják a feladatot, de eltérő hatékonysággal. Mi lehet ennek az oka? Ha korábban négyzet alakú követet kellett szállítani, akkor a szán kiváló eszköz volt, ha azonban megváltozik a környezet és már kerek követet kell szállítani, akkor a korábbi eszközökhöz képest más megközelítésre van szükség. Ami ahogy a példa is mutatja, nem feltétlenül bonyolultabb, akár egyszerűbb is lehet.

A tanulmány három fő szakaszban vizsgálja a tudomány szerepét a könyvvizsgálatban. Az első rész a történeti perspektívát tárja fel: hogyan formálta a tudomány a könyvvizsgálat fejlődését és megítélését az elmúlt évtizedekben. A második rész a jelen kihívásaira fókuszál, különös

tekintettel a technológiai és szabályozói környezet változásaira, valamint az ezekre adható tudományosan megalapozott válaszokra. A harmadik rész jövőorientált: azokat a lehetséges kutatási irányokat vázolja fel, amelyek hozzájárulhatnak a szakma megújulásához és a közjóhoz való aktív hozzájárulásához.



3. ábra: Bizonyítékon alapuló eljárások kontra megszokáson alapuló munka

Forrás: Saját szerkesztés

A könyvvizsgálat és a tudomány egymásra utaltsága nem teherként, hanem lehetőségként értelmezendő. A fejlődéshez sokszor nem új eszközökre, hanem új nézőpontra van szükség – a meglévő tudás másként történő alkalmazására. Ebben a kontextusban a tudomány nem a szakmai gyakorlat kísérője, hanem annak egyik legfontosabb mozgatórugója lehet.

2. A múlt tanulságai

A könyvvizsgálati minőség értelmezésére számos definíció született, ezek közül az egyik személyes kedvencem a DeAngelo (1981) nevéhez fűződő kétkomponensű megközelítés. Eszerint a könyvvizsgálat minőségét alapvetően két tényező határozza meg: a könyvvizsgáló képessége a jelentős hibás állítások feltárására, valamint ennek közlésére való hajlandósága, azaz hogy feltárás esetén hajlandó-e ezeket megfelelően jelenteni, kommunikálni. E megközelítés jól érzékelteti, hogy a minőség nem kizárólag technikai kompetenciát, hanem etikai és függetlenségi tényezőket is magában foglal. Ennek megfelelően a szabályozás során is e két dimenzió – a képesség és a függetlenség – együttes figyelembevétele szükséges.

A könyvvizsgálatért fizetett díj klasszikus vizsgálati terület az auditminőség empirikus kutatásaiban. Az alacsony könyvvizsgálói díj esetén előfordulhat, hogy a könyvvizsgálónak nem áll rendelkezésére elegendő erőforrás a kockázatok alapos feltárásához, az audit munka megfelelő minőségű végrehajtásához, így végső soron a beszámoló minősége csökkenhet (Martinez – Moraes, 2017). Ugyanakkor a túl magas díj sem garancia a minőségre – sőt, egyes kutatások szerint éppen ellenkezőleg: a túlárazott szolgáltatás csorbíthatja a könyvvizsgáló

függetlenségét, különösen akkor, ha a megbízó ezzel befolyást kíván gyakorolni a könyvvizsgáló felett (Choi et al., 2010b). Mindkét esetben olyan ösztönzők keletkeznek, amelyek a könyvvizsgáló szkepticizmusát és objektivitását gyengíthetik, ezáltal a beszámolók minőségét is veszélyeztetik.



2. ábra: A könyvvizsgálat kétkomponensű definíciója

Forrás: DeAngelo (1981)

A szabályozási oldal számára ezek az empirikus összefüggések iránymutatásként szolgálnak: amennyiben a kutatási eredmények következetesen alátámasztják, hogy bizonyos díjszintek mellett csökken a könyvvizsgálat minősége, úgy indokolt lehet a szerződéses feltételek szabályozása vagy ajánlásokkal történő befolyásolása.

A könyvvizsgáló által nyújtott egyéb, nem audit jellegű szolgáltatások szerepe az elmúlt években intenzív viták és kutatások tárgyává vált. Ezek hatása kettős természetű: egyrészt hozzájárulhatnak a könyvvizsgálat hatékonyságához és mélyebb megértéséhez, másrészt veszélyeztethetik a függetlenséget, különösen akkor, ha jelentős mértékű bevételt eredményeznek a könyvvizsgáló számára.

Pozitív oldalról megközelítve, az ilyen jellegű szolgáltatások (például adótanácsadás, számviteli tanácsadás vagy rendszerfejlesztési projektek) révén a könyvvizsgáló alaposabban megismeri az ügyfél gazdasági környezetét, működését és belső folyamatait. Ezáltal nő annak valószínűsége, hogy képes lesz a lényeges hibás állítások feltárására (Koh et al., 2013).

Más kutatási eredmények viszont arra mutatnak rá, hogy a jelentős egyéb szolgáltatási bevételek függetlenségi kockázatot hordoznak, hiszen anyagi függőséget hozhatnak létre a megbízótól (Bell et al., 2015). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy bizonyos esetekben a tanácsadói kapcsolat erősíti a felek közötti együttműködést, csökkenti a könyvvizsgálóváltás esélyét, ami paradox módon akár növelheti a függetlenség megőrzésének esélyét is (Lennox, 1999).

A kutatási eredmények tehát nem egyértelműek, és gyakran egymásnak ellentmondó következtetésekre jutnak. A különféle hatások – függetlenség csökkenése, szakmai ismeretek elmélyülése, kapcsolati elköteleződés – gyakran együttesen vannak jelen, és előfordulhat, hogy kiegyenlítik egymást. Emiatt a nem audit szolgáltatások szabályozása rendkívül összetett kérdés, és a jogalkotónak csak megalapozott empirikus adatokra támaszkodva érdemes korlátozó intézkedéseket hoznia.

A könyvvizsgálói megbízás időtartama, valamint a kötelező rotáció kérdése a szakmai függetlenség egyik leggyakrabban vizsgált tényezője. A hosszú távú kapcsolat egyrészt lehetőséget teremt a könyvvizsgáló számára, hogy alaposabban megismerje a vizsgált társaság működését és sajátosságait, másrészt viszont fennáll a veszélye annak, hogy a túl szoros kapcsolat csökkenti a szkepticizmust, így a függetlenséget is.

A szakirodalom szerint tehát a hosszú ideig tartó könyvvizsgálói megbízás két irányban hathat. Egyes tanulmányok arra mutatnak rá, hogy a tartós kapcsolat erősíti a könyvvizsgáló és az ügyfél közötti bizalmat, ami – ha nem társul kellő szakmai távolságtartással – a függetlenség gyengüléséhez és a könyvvizsgálat minőségének romlásához vezethet (Rickett et al., 2016). Ezzel szemben más kutatások azt hangsúlyozzák, hogy a mélyebb ismeretek és az ügyfél üzleti környezetének jobb megértése épphogy növeli a könyvvizsgálat hatékonyságát és megbízhatóságát (Myers et al., 2003).

A kötelező rotáció bevezetésének célja éppen ezen negatív hatások kiküszöbölése. Az előírt maximum megbízási periódus (például a partner vagy cég rotációja) a szabályozás oldaláról garantálja, hogy ne alakuljon ki túlságosan szoros, függőséget jelentő kapcsolat a könyvvizsgáló és a megbízó között. A nemzetközi tapasztalatok és befektetői vélemények alapján a rotáció nemcsak a tényleges függetlenséget, hanem annak látszatát is erősíti (Chi et al., 2009), ami különösen fontos a közérdeklődésre számot tartó szervezetek esetében.

Fontos azonban megjegyezni, hogy a rotáció pozitív hatásai nem minden esetben igazolhatók egyértelműen. Egyes empirikus vizsgálatok szerint a váltás következtében fellépő kezdeti tanulási időszak csökkentheti a könyvvizsgálat hatékonyságát, különösen bonyolult vagy specifikus tevékenységű cégek esetében. Más kutatások pedig arra világítanak rá, hogy a különféle pozitív és negatív hatások gyakran egymást ellensúlyozzák, így összességében nem jelentkezik szignifikáns változás a könyvvizsgáló minőségben (Kwon et al., 2014).

A könyvvizsgálat minőségét befolyásoló tényezők között kiemelt szerepet játszanak azok a személyi és szervezeti jellemzők, amelyek a könyvvizsgálóhoz vagy a könyvvizsgáló céghez köthetők. Ezek a tulajdonságok – például a képzettségi szint, a vállalati háttér vagy a specializáció – jelentős hatással lehetnek arra, hogy milyen mélységű vizsgálatot képes a szakember elvégezni, illetve mennyire tudja megőrizni függetlenségét a munka során.

A szakirodalom alapján több dimenzió mentén is vizsgálható ez a kérdéskör. A könyvvizsgáló képzettségi szintje közvetlenül befolyásolja azt, hogy milyen minőségű beszámolók kerülnek ki a vizsgálatot követően. A magasabb szakmai felkészültséggel rendelkező könyvvizsgálók hatékonyabb ellenőrzést tudnak végezni, ezáltal nagyobb valószínűséggel tárják fel a lényeges hibás állításokat (Beck et al., 2018). Mivel egyéni adatok sokszor nem hozzáférhetők, a kutatások gyakran a könyvvizsgáló iroda földrajzi környezetét – például az adott város átlagos képzettségi szintjét – használják proxyként.

Széles körben vizsgált terület a Big4 könyvvizsgáló cégek hatása is. A kutatások jelentős része alátámasztja azt az előfeltevést, hogy a Big4 társaságok által végzett könyvvizsgálatok magasabb minőségű számviteli beszámolókat eredményeznek (pl. Eshleman – Guo, 2014; Cao et al., 2016; Asthana et al., 2015). Ez részben a szakmai kompetenciákhoz, részben a hírnév és az elvárt piaci szint fenntartásához kapcsolódik. Ugyanakkor vannak olyan vizsgálatok is, amelyek nem találtak szignifikáns különbséget a Big4 és nem-Big4 könyvvizsgálók teljesítménye között (Bills et al., 2016), vagy amelyek szerint a kimutatott eltérések nem magának a könyvvizsgálónak, hanem a könyvvizsgált cégek szelekciójának tudhatók be (Lawrence et al., 2011).

A könyvvizsgáló cég mérete szintén fontos tényező, amely több elmélet mentén is vizsgálható. A „jó hírnév” (reputation hypothesis) szerint a nagyobb könyvvizsgálók jobban ügyelnek a minőségre, hogy megőrizzék piaci pozíciójukat. A „mély zsebek” elmélet (deep pockets hypothesis) pedig arra épül, hogy a jelentősebb vagyonnal rendelkező cégek jobban félnek egy esetleges peres ügy anyagi következményeitől, ezért nagyobb gondot fordítanak a minőségi munkára (Krishnan et al., 2016).

Végezetül megemlítendő a könyvvizsgáló partnerek leterheltsége, amely szintén releváns tényező a beszámolók minősége szempontjából. A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a túlterhelt, sok ügyféllel rendelkező könyvvizsgálók által vizsgált beszámolók gyakrabban tartalmaznak diszkrecionális elhatárolásokat, és kevésbé alaposan dokumentáltak (Chen et al., 2020; Lai et al., 2018). Ez a tendencia jól példázza, hogy a szakmai kapacitások határai közvetlenül befolyásolják a vizsgálati mélységet és a szkepticizmus szintjét.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a könyvvizsgálat múltbeli szabályozási és tudományos fejlődése megalapozta azokat az alapelveket, amelyek ma is meghatározzák a szakma működését. A függetlenség, a szakmai kompetencia és az elszámoltathatóság olyan sarokkövei lettek a minőségi könyvvizsgálatnak, amelyek mögött nem csupán normatív elvárások, hanem empirikus kutatások és gyakorlati tapasztalatok is állnak. Ugyanakkor a múlt megközelítései és eszköztára nem minden esetben elegendőek ahhoz, hogy választ adjanak a jelenkor egyre komplexebb kihívásaira.

A gazdasági környezet digitalizációja, a mesterséges intelligencia térnyerése, valamint az ESG szempontok integrálódása új típusú kockázatokat és elvárásokat hoz magával. Ezek a változások nem csupán technikai vagy módszertani újításokat igényelnek, hanem szemléletbeli váltást is. A következő fejezetben ezért a jelen kérdésköröit tekintjük át, különös figyelmet fordítva arra, hogyan tud a tudomány releváns, korszerű válaszokat adni egy folyamatosan átalakuló szakmai környezetben.

3. Jelenkori kihívások

A könyvvizsgálat napjainkban rendkívül dinamikusan változó környezetben működik. A korábbi évtizedek szabályozási és tudományos alapjai stabil bázist biztosítottak a szakmai tevékenységhez, ugyanakkor az elmúlt években olyan rendszerszintű átalakulások indultak el, amelyek túlmutatnak a hagyományos könyvvizsgálati kereteken. Ezek nem csupán technológiai vagy jogi természetűek, hanem egyre inkább érintik a könyvvizsgálat társadalmi szerepét, céljait és hatókörét is. Ebben a kontextusban a tudomány szerepe nemcsak értelmező vagy elemző, hanem irányt mutató és megújító erőként is megjelenik.

Az egyik legmarkánsabb változás a technológiai innovációk gyors térnyerése. A digitalizáció új eszközöket és módszereket hozott a könyvvizsgálatba, kezdve az automatizált adatkinyerési rendszerektől (data analytics), egészen a mesterséges intelligencián alapuló anomálfelismerő rendszerekig. Ezek az eszközök képesek nagy mennyiségű strukturált és strukturálatlan adat elemzésére, lehetővé téve a kockázatok pontosabb azonosítását és a vizsgálatok célzottabb végrehajtását.

Azonban a technológiai eszközök önmagukban nem garantálják a minőség javulását. Épp ellenkezőleg: alkalmazásuk újfajta kockázatokat és kompetenciaelvárásokat is jelent. A könyvvizsgálóknak nemcsak technikai szinten kell érteniük az alkalmazott algoritmusokat, hanem meg kell tudniuk ítélni azok megbízhatóságát, torzításmentességét és relevanciáját is. A tudomány itt kulcsszerepet játszik: a gépi tanulási modellek megbízhatóságának, értelmezhetőségének és etikai kereteinek vizsgálata mára külön szakterületté nőtte ki magát. A jövő könyvvizsgálóinak nem csupán az eszközök felhasználóivá, hanem azok kritikus értékelőivé kell válniuk.

A másik jelentős trend az ESG (Environmental, Social, Governance) szempontok előretörése, amely jelentős átalakulást hozott a vállalati jelentéstételi gyakorlatban – és ezzel együtt a könyvvizsgálati feladatokban is. Az Európai Unió által bevezetett CSRD (Corporate

Sustainability Reporting Directive) például kifejezetten előírja a nem pénzügyi jelentések független ellenőrzését. Ez a feladatkör teljesen új kompetenciákat kíván meg a könyvvizsgálóktól, hiszen a vizsgálat tárgya nem pusztán számviteli adat, hanem környezeti hatás, társadalmi kockázat vagy épp vállalatirányítási gyakorlat.

E területen a tudományos háttér még kialakulóban van. Míg a pénzügyi auditot több évtizedes empirikus kutatások támasztják alá, addig az ESG audit területén a mérhetőség, megbízhatóság és objektivitás alapelvei még formálódnak. A különféle mérési modellek, indikátorrendszerek és validálási technikák tudományos megalapozása nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy az ESG audit ne váljon formalitássá, hanem valóban értékteremtő funkciót töltsön be.

A könyvvizsgálat hagyományosan a befektetői bizalom erősítésének eszköze, azonban a 21. században ez a funkció kiszélesedett: a könyvvizsgálat egyre inkább a társadalmi kontroll és átláthatóság garanciájává vált. A közérdeklődésre számot tartó gazdálkodók vizsgálata során a könyvvizsgálók már nemcsak a tulajdonosok, hanem az állam, a szabályozók, a hitelezők, a munkavállalók és a tágabb nyilvánosság felé is felelősséggel tartoznak.

Ez a felelősség a könyvvizsgálat újradefiniálását is szükségessé teszi. A tudományos kutatások sok esetben az úgynevezett „audit expectation gap” – azaz az elvárások és a tényleges könyvvizsgálói teljesítmény közötti szakadék – elemzésére fókuszálnak. A cél, hogy pontosan megértsük, mit vár el a társadalom a könyvvizsgálóktól, és hogy ezek az elvárások mennyiben feleltethetők meg a szakmai standardok kereteinek. E párbeszéd nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a szakma hosszú távon is megőrizze a jelenlegi helyét.

A fentiekhez szorosan kapcsolódik a növekvő szabályozási elvárásrendszer, különös tekintettel a dokumentációs és elszámoltathatósági követelményekre. A könyvvizsgálat nemcsak szakmai tevékenység, hanem jogi és adminisztratív folyamat is, amely egyre inkább alá van vetve külső ellenőrzésnek. A nem megfelelően dokumentált döntések még akkor is kifogásolhatók lehetnek, ha szakmailag indokoltak voltak.

Ez a gyakorlatban a könyvvizsgálók idő- és erőforrás-terhelésének növekedését eredményezi, miközben csökkentheti a szakmai ítéletalkotás rugalmasságát. A tudományos kutatás feladata ebben a kontextusban az, hogy feltárja, hol húzódik az optimális egyensúly a szabályozói elvárások és a szakmai autonómia között. Ehhez szükség van empirikus vizsgálatokra, a dokumentációs rendszerek hatékonyságának és torzító hatásainak elemzésére, valamint az auditfolyamat minőségi mutatóinak finomítására.

A könyvvizsgálat működési környezetét egyre inkább befolyásolják a globális és regionális geopolitikai feszültségek. Az ellátási láncok megszakadása, a szankciós rendszerek, az energiaárak volatilitása, valamint a politikai instabilitás következményei közvetlenül hatnak a vállalati működésre és ezáltal a könyvvizsgálati kockázatokra is. Az ilyen típusú bizonytalanságokat a hagyományos auditmodellek gyakran nem képesek megfelelően kezelni, hiszen azok elsősorban historikus, számviteli alapú adatokon nyugszanak. A könyvvizsgálóknak egyre inkább szükségük van olyan előretékintő megközelítésekre, amelyek képesek figyelembe venni a politikai és makrogazdasági kockázatok hatásait is. Ebben a vonatkozásban a tudományos kutatás – különösen a kockázatelemzési modellek, szcenárióelemzések fejlesztése révén – komoly támogató szerepet tölthet be. A geopolitikai kitettség értelmezése és integrálása a könyvvizsgálati folyamatba nem csupán a szakmai megalapozottságot erősíti, hanem hozzájárul a jelentések döntéshozatalban betöltött szerepének stabilizálásához, növeléséhez is.

A könyvvizsgálat előtt álló jelenkori kihívások egyértelművé teszik, hogy a szakma működési környezete nemcsak technológiai, hanem tartalmilag és társadalmilag is átalakulóban van. Az új kockázati tényezők, az elvárások sokszínűsége, valamint a könyvvizsgálat bővülő szerepfelfogása olyan kérdéseket vetnek fel, amelyekre a múlt megoldásai már nem nyújtanak kielégítő választ. A tudomány szerepe ebben a kontextusban felértékelődik: nemcsak a gyakorlat értelmezésében és támogatásában van jelen, hanem a jövő alakításában is. A következő fejezet ezért a jövőbeli kutatási irányokat vizsgálja, azzal a céllal, hogy feltérképezze, milyen új tudományos fókuszokra, módszertanokra és együttműködésekre lehet szükség ahhoz, hogy a könyvvizsgálat a közjóhoz való hozzájárulását a megváltozott környezetben is fenn tudja tartani – sőt, tovább tudja erősíteni.

4. Jövőbeli kutatási irányok

A könyvvizsgálati szakma jövője a tudományos megalapozottság és az adaptív gondolkodásmód együttes alkalmazásán múlik. Az elmúlt években tapasztalt környezeti, technológiai és szabályozási változások olyan komplexitást hoztak a rendszerbe, amely új elméleti modellek, módszertanok és empirikus vizsgálatok kidolgozását teszi szükségessé (Humphrey, 2008). Az alábbiakban öt kiemelt kutatási irányt foglalkoztat össze, amelyek várhatóan meghatározó szerepet játszanak a könyvvizsgálat jövőbeni fejlődésében.

A könyvvizsgálat céljának újradefiniálása

Technológia és mesterséges intelligencia integrációjának vizsgálata

ESG-jelentések ellenőrzése és minőségi kritériumainak kialakítása

A könyvvizsgálói szerep társadalmi dimenziójának újraértelmezése

A szabályozás és gyakorlat kapcsolatának empirikus vizsgálata

3. ábra: Javasolt jövőbeli tudományos feladatok

Forrás: Saját szerkesztés

A könyvvizsgálat hagyományosan a pénzügyi információk megbízhatóságának ellenőrzésére összpontosított, azonban a társadalmi elvárások bővülése új funkciókat is hozzákapcsolt ehhez a tevékenységhez, mint a fenntarthatóság, etikai megfelelés vagy az átláthatóság támogatása (Shaheen et al., 2024). Jövőbeli kutatásoknak arra kell fókuszálniuk, hogyan lehet a klasszikus auditcélokat integrálni ezekkel az új követelményekkel úgy, hogy közben a könyvvizsgálat legitimitása és szerepe ne sérüljön, hanem megerősödjön (Quick & Schmidt, 2018).

A mesterséges intelligencia alkalmazása a könyvvizsgálatban forradalmasítja az adatelemzést, kockázatértékelést és döntéshozatalt (Mpofu, 2023). Ugyanakkor számos nyitott kérdés maradt a technológiai eszközök átláthatóságával, etikai következményeivel és torzításmentességével kapcsolatban. A jövőbeni kutatásoknak szükséges foglalkozniuk az MI-alapú modellek validálásával, valamint azzal, hogyan befolyásolják a könyvvizsgálók szakmai szkepticizmusát és döntéshozatali autonómiáját (Hilario et al., 2024).

Az ESG (környezeti, társadalmi és vállalatiirányítási) szempontok egyre inkább beépülnek a vállalati jelentéstételbe, és ezzel együtt a könyvvizsgálat fókuszába is (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Mivel a fenntarthatósági jelentések tartalma és struktúrája jelentősen eltér a

hagyományos pénzügyi beszámolóktól, a kutatásoknak a megbízható mérőszámok, összehasonlíthatósági kritériumok és validálható auditálási módszerek kidolgozására kell koncentrálniuk (Sierra-García et al., 2015). Ezen túlmenően fontos feltérképezni, hogy a különböző ESG-standardek mennyiben integrálhatók a nemzetközi auditstandard rendszerébe.

A közérdeklődésre számot tartó gazdálkodók könyvvizsgálata során a könyvvizsgálók nem csupán pénzügyi ellenőrként, hanem társadalmi felelősséggel bíró szereplőként is működnek (Sikka, 2009). E társadalmi elvárások változása arra készteti a tudományos közösséget, hogy vizsgálja: hogyan lehet a könyvvizsgálók társadalmi hasznosságát és felelősségvállalását a szakmai kereteken belül újradefiniálni. Ehhez kapcsolódhatnak kutatások például a bizalom, transzparencia és elszámoltathatóság elméleti összefüggéseiről a könyvvizsgálat kontextusában (Dowling & Leech, 2014).

Számos kutatás hívja fel a figyelmet arra, hogy a szabályozás önmagában nem garantálja a minőséget – sőt, túlzott formalizálás esetén kontraproduktív is lehet (Francis, 2011). A jövőben egyre fontosabbá válik a szabályozási változások hatásainak összehasonlító elemzése, amely feltárja, hogy egyes rendelkezések miként hatnak a könyvvizsgálat minőségére, az auditorok viselkedésére és a beszámolók megbízhatóságára (Christensen et al., 2016). Ilyen vizsgálatokkal lehet megalapozott visszajelzést adni a döntéshozóknak, és elkerülni a túlzott adminisztrációs előírásokat.

5. Összegzés

A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy a könyvvizsgálat, mint szakma és intézményrendszer miként képes a tudományos megközelítések révén nemcsak alkalmazkodni a folyamatosan változó környezethez, hanem aktív szerepet is vállalni a közjó szolgálatában. A kiindulópont az a meggyőződés volt, hogy a könyvvizsgálat minősége nem kizárólag technikai megfelelés kérdése, hanem összetett társadalmi, szabályozási és szakmai dimenziókkal is bír, amelyek tudományos vizsgálata nélkülözhetetlen a fejlődéshez.

A szabályozás jogi és szakmai pillérei – különösen az EU-s irányelvek és az ISA-standardek – kettős alapot adnak a könyvvizsgálat működéséhez. A múltban lefolytatott empirikus kutatások rámutattak arra, hogy a könyvvizsgálati minőség alapvetően két tényező – a képesség és a függetlenség – mentén értelmezhető, és számos olyan változó hat rá, mint a könyvvizsgálati díj, az egyéb szolgáltatások nyújtása, a megbízás hossza vagy a könyvvizsgáló személyes és szervezeti jellemzői.

Ezt követően a jelen kihívásaira irányítottuk a figyelmet. Kiemeltük, hogy a technológiai forradalom, az ESG-szemponatok előtérbe kerülése, valamint a gazdasági és geopolitikai bizonytalanságok új elvárásokat támasztanak a könyvvizsgálókkal szemben. Mindez nemcsak a módszertanok, hanem a szemlélet átalakítását is igényli: egyre fontosabbá válik a prediktív és valós idejű elemzések, az adatalapú kockázatelemzés és a nem pénzügyi információk értelmezése. A tudomány szerepe ebben a kontextusban nem kísérő, hanem meghatározó erő: a minőségi könyvvizsgálat csak akkor lehet fenntartható, ha tudományosan megalapozott.

Végezetül bemutattuk azokat a jövőbeli kutatási irányokat, amelyek hozzájárulhatnak a szakmai megújuláshoz. Ezek közé tartozik a könyvvizsgálat célrendszerének újragondolása, az MI integrációjának mélyebb vizsgálata, az ESG-jelentések auditálásának módszertani megalapozása, a társadalmi szerepvállalás értelmezése, valamint a szabályozás és a gyakorlati hatékonyság közötti kapcsolat feltérképezése. A jövő kutatásainak közös metszete a tudományos gondolkodás és a gyakorlati relevancia egyensúlyának megteremtése.

A tanulmány konklúziója szerint a könyvvizsgálat és a tudomány kapcsolata nem statikus, hanem dinamikus együttműködés. A cél nem csupán az, hogy a könyvvizsgálat reagáljon a környezet változásaira, hanem az is, hogy aktív formálójá legyen azoknak – a tudományos alapú megértés és a szakmai felelősségvállalás eszközein keresztül.

Irodalomjegyzék

- Asthana, S. C. - Raman, K. K. - Xu, H. (2015): US-Listed Foreign Companies' Choice of a US-Based versus Home Country-Based Big N Principal Auditor and the Effect on Audit Fees and Earnings Quality. In: *Accounting Horizons*, 29 (3) 631–666. p.
- Beck, M. J. - Francis, J. R. - Gunn, J. L. (2018): Public Company Audits and City-Specific Labor Characteristics. In: *Contemporary Accounting Research*, 35 (1) 394–433. p.
- Bell, T. B. - Causholli, M. - Knechel, W. R. (2015): Audit firm tenure, non-audit services, and internal assessments of audit quality. In: *Journal of Accounting Research*, 53 (3) 461–509. p.
- Bills, K. L. - Swanquist, Q. T. - Whited, R. L. (2016): Growing pains: Audit quality and office growth. In: *Contemporary Accounting Research*, 33 (1) 288–313. p.
- Cao, J. - Chen, F. - Higgs, J. L. (2016): Late for a very important date: financial reporting and audit implications of late 10-K filings. In: *Review of Accounting Studies*, 21 (2) 633–671. p.
- Chen, J. - Dong, W. - Han, H. - Zhou, N. (2020): Does Audit Partner Workload Compression Affect Audit Quality?. In: *European Accounting Review*, 29 1-33. p.
- Chi, W. - Huang, H. - Liao, Y. - Xie, H. (2009): Mandatory audit partner rotation, audit quality, and market perception: Evidence from Taiwan. In: *Contemporary Accounting Research*, 26 (2) 359–391. p.
- Choi, J.-H. - Kim, J.-B. - Zang, Y. (2010): Do abnormally high audit fees impair audit quality? In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 29 (2) 115–140. p.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2016). Capital-market effects of securities regulation: Prior conditions, implementation, and enforcement. *Review of Financial Studies*, 29(11), 2885–2924.
- DeAngelo, L. E. (1981): Auditor size and audit quality. In: *Journal of Accounting and Economics*, 3 (3) 183–199. p.
- Dowling, C., & Leech, S. A. (2014). A Big 4 firm's use of information technology to control the audit process: How an audit support system is changing auditor behavior. *Contemporary Accounting Research*, 31(1), 230–252.
- Eshleman, J. D. - GUO, P. (2014): Do Big 4 auditors provide higher audit quality after controlling for the endogenous choice of auditor? In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33 (4) 197–219. p.
- Francis, J. R. (2011). A framework for understanding and researching audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(2), 125–152.
- Hilario, M., Paredes, P., Mayhuasca, J., Liendo, M., & Martínez, S. (2024). Evaluation of the Impact of Artificial Intelligence on the Systems Audit Process. *Journal of Wireless Mobile Networks, Ubiquitous Computing, and Dependable Applications*, 15(3), 184-202.

- Humphrey, C. (2008). Auditing research: A review across the disciplinary divide. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 170–203.
- Koh, K. - Rajgopal, S. - Srinivasan, S. (2013): Non-audit services and financial reporting quality: evidence from 1978 to 1980. In: *Review of Accounting Studies*, 18 (1) 1– 33. p.
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50–58.
- Krishnan, G. V. - Ma, M. - Yan, W. (2016): Do auditors with a deep pocket provide a high quality audit. https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Gopal%20Krishnan_2016%20Summer%20Conference.pdf. Google Scholar. Kulcsszavak: do auditors with a deep pocket provide. Lekérdezés időpontja:2020.07.20.
- Kwon, S. Y. - Lim, Y. - Simnett, R. (2014): The effect of mandatory audit firm rotation on audit quality and audit fees: Empirical evidence from the Korean audit market. In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33 (4) 167–196. p.
- Lai, K. M. - Sasmita, A. - Gul, F. A. - Foo, Y. B. - Hutchinson, M. (2018). Busy auditors, ethical behavior, and discretionary accruals quality in Malaysia. In: *Journal of Business Ethics*, 150 (4) 1187-1198. p.
- Lawrence, A. - Minutti-Meza, M. - Zhang, P. (2011): Can Big 4 versus non-Big 4 differences in audit-quality proxies be attributed to client characteristics? In: *The Accounting Review*, 86 (1) 259–286. p.
- Lennox, C. S. (1999): Non-audit fees, disclosure and audit quality. In: *European Accounting Review*, 8 (2) 239–252. p.
- Martinez, A. L. - Moraes, A. D. J. (2017): Relationship Between Auditors' fees And Earnings Management. In: *Revista de Administração de Empresas*, 57 (2) 148–157. p.
- Mpofu, F. Y. (2023). The application of Artificial Intelligence in external auditing and its implications on audit quality? A review of the ongoing debates. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 12(9).
- Myers, J. N. - Myers, L. A. - Omer, T. C. (2003): Exploring the term of the auditor-client relationship and the quality of earnings: A case for mandatory auditor rotation? In: *The Accounting Review*, 78 (3) 779–799. p.
- Quick, R., & Schmidt, F. (2018). Do audit firm rotation, auditor retention, and joint audits matter? An experimental investigation of bank directors' and institutional investors' perceptions. *Journal of Accounting Literature*, 41, 1–21.
- Rickett, L. K. - Maggina, A. - Alam, P. (2016): Auditor tenure and accounting conservatism: evidence from Greece. In: *Managerial Auditing Journal*, 31 (6/7) 538–565. p.
- Shaheen, F., Khan, M. R., & Middlebrough, F. (2024): *Corporate sustainability audits: Enhancing transparency and accountability in financial reporting. Emerging Environmental and Earth Sciences*, 12(02), 15–24.
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: An exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286–304.
- Sikka, P. (2009). Financial crisis and the silence of the auditors. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 868–873.

A SZÁMVITELI SZAKMA JÖVŐJE A DIGITALIZÁCIÓ TÜKRÉBEN

Dr. Török Martina Zsófia, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Számvitel Tanszék

email cím: torok.martinazsofia@uni-bge.hu

Absztrakt

A tanulmány célja a számviteli szakma digitalizáció által kiváltott átalakulásának bemutatása és értelmezése. A technológiai fejlődés – különösen a mesterséges intelligencia, a robotizáció és a felhőalapú rendszerek – alapjaiban változtatják meg a számviteli folyamatokat. A kutatás szakirodalmi áttekintésre, nemzetközi trendekre és hazai adatokra támaszkodik, különös figyelmet fordítva a kis- és középvállalkozások digitális helyzetére. A tanulmány bemutatja a digitalizáció nyújtotta lehetőségeket, mint a hatékonyság és stratégiai szerep növekedése, ugyanakkor rávilágít a kockázatokra is, a munkahelyek automatizációjára és az adatbiztonsági kihívásokra. A tanulmány javaslatokat fogalmaz meg az oktatás, vállalati gyakorlat és szabályozás területén annak érdekében, hogy a számviteli szakma sikeresen alkalmazkodjon a digitális jövőhöz. A következtetések szerint a számviteli szakma nem szűnik meg, új szerepkörök és kompetenciák mentén alakul át. A technológiai eszközök támogatják az adatalapú döntéshozatalt, míg az emberi tényező továbbra is kulcsszerepet játszik az értelmezésben. A sikeres alkalmazkodás feltétele az oktatás modernizálása, a vállalati digitális beruházások ösztönzése és a szakmai szabályozás naprakésszé tétele.

1. Bevezetés

A 21. század elején zajló technológiai forradalom a gazdaság szinte minden területére hatással van, így a számviteli szakma sem maradhatott érintetlen. A digitalizáció és a digitális transzformáció egyre jelentősebb szerepet tölt be a vállalatok működésében, az adatkezeléstől kezdve az adminisztratív feladatokon át egészen a stratégiai döntéstámogatásig. A mesterséges intelligencia, a felhőalapú számvitel, a big data elemzés vagy éppen a blokklánc technológia megjelenése alapjaiban formálja át a hagyományos számviteli munkaköröket és kompetenciákat.

Mindez komoly kihívás elé állítja a szakembereket, oktatási intézményeket és vállalkozásokat egyaránt. Felmerül a kérdés: hogyan változik meg a számviteli szakember szerepe a digitalizáció tükrében? Mely készségek válnak elsődlegessé a jövőben? Vajon a technológiai fejlődés lehetőséget vagy fenyegetést jelent a szakmára nézve?

A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a számviteli szakma előtt álló kihívásokról és lehetőségekről a digitalizáció kontextusában. Ennek keretében bemutatja a legfontosabb technológiai változásokat, elemzi azok hatását a számviteli munkafolyamatokra, és értékeli a szakmai kompetenciák átalakulását. A kutatás fókuszában tehát nem csupán a technológiai eszközök, hanem azok humán és strukturális vonatkozásai is állnak.

A számviteli szakma a digitalizáció korszakába lépett. Ebben az átmenetben nem csupán technológiai eszközök megjelenése zajlik, hanem a szakmai szerepek átalakulása és a digitalizáció katalizálta szervezeti-mentális változások is. A COVID-19 járvány felgyorsította ezt a folyamatot, amikor a fejlett országokban a digitális számvitel válik a standarddó. A hagyományos adatrögzítő és adminisztratív tevékenységek automatizálása felszabadítja a szakembereket az értékteremtő, elemző és kontrollfunkciók erősítésére. A tanulmány célja átfogó képet alkotni arról, hogy milyen technológiák formálják a számvitelt, milyen új készségeket igényel, hogyan változik az oktatás és a szervezeti kultúra, és melyek a folyamatok legfontosabb kockázatait és jövőképei.

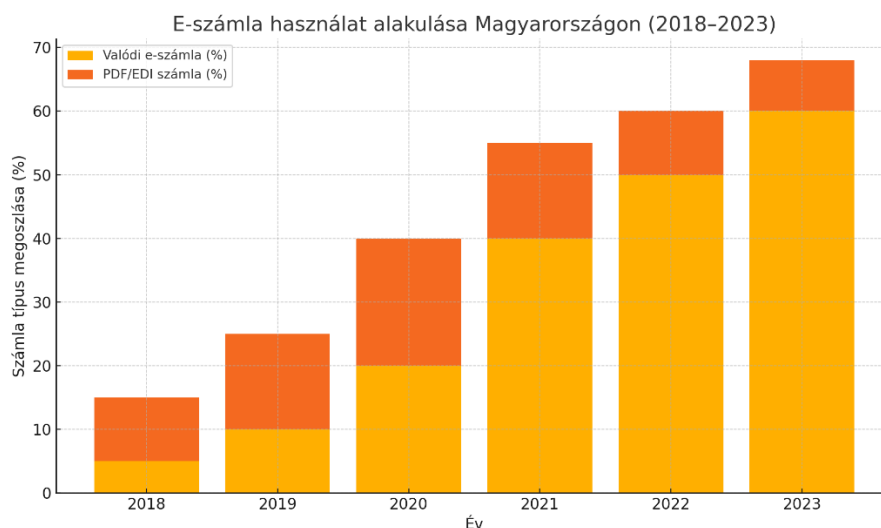
2. A digitalizáció fogalma a számvitelben

A digitalizáció a számviteli szakma egyik legjelentősebb átalakító erejévé vált az elmúlt évtizedben. A fogalom nem csupán a papíralapú adatok digitális formába való átvitelét jelenti, hanem a teljes számviteli folyamat újra szervezését digitális eszközök, platformok és rendszerek segítségével (Barreto et al., 2025). A digitalizáció következtében a számviteli tevékenységek már nem elsősorban manuális adatbevitelre és dokumentumkezelésre épülnek, hanem valós idejű adatfeldolgozásra, automatizált kontrollingra, valamint mesterséges intelligencia által támogatott döntéstámogatásra. A digitalizáció túlmutat az egyszerű technológiai fejlesztéseken, és a könyvelés, számvitel szerepét is újra definiálja a vállalati értékteremtésben (Hegedűs, 2019).

A digitális transzformáció (*digital transformation*) tágabb értelemben nemcsak technológiai, hanem szervezeti és kulturális változást is feltételez. A számviteli rendszerek digitalizálása ma már kiterjed az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP-k), a felhőalapú számvitel (*cloud accounting*), a big data elemzési módszerek, valamint a gépi tanulási és mesterséges intelligencia algoritmusok használatára is (Kanaparthi, 2024). A blokklánc-technológia (blockchain) révén pedig a tranzakciók hitelesítése és átláthatósága is új dimenzióba lép, különösen az auditálási folyamatokban.

A számviteli digitalizáció egyik fő célja a pontosság növelése és az emberi hibák minimalizálása mellett az adatok gyorsabb és hatékonyabb feldolgozása. Például a robotizált folyamatautomatizálás (*Robotic Process Automation, RPA*) lehetővé teszi az ismétlődő feladatok automatikus végrehajtását, így a könyvelők és pénzügyi szakemberek nagyobb hangsúlyt fektethetnek az értéknövelő, elemző jellegű munkára (Bleiber et al., 2023). A számvitel így egyre inkább stratégiai szerepet tölt be, és a szakma fókusza a riportálásról és adminisztrációról az üzleti döntéstámogatásra helyeződik át.

Fontos azonban megkülönböztetni a digitalizáció különböző szintjeit. Míg egyes vállalkozások csupán digitális eszközöket használnak a meglévő folyamatok megtartása mellett (pl. online számlázás, e-nyilvántartások), mások teljes digitális transzformáción mennek keresztül, amely új munkafolyamatokat, szerepköröket és kompetenciákat igényel. A digitalizáció tehát nem csupán technológiai fejlődés, hanem paradigmaváltás is a számviteli szakmában, amely hosszú távon meghatározza annak jövőjét.



1. ábra: E-számla használat alakulása Magyarországon (2018-2023)

Forrás: saját szerkesztés KSH és NAV adatok alapján

3. A digitalizáció hatása a számviteli feladatokra

A digitalizáció alapjaiban változtatja meg a számviteli tevékenységek jellegét, struktúráját és a kapcsolódó munkafolyamatokat. A hagyományosan papíralapú és manuálisan végzett feladatokat – mint például a bizonylatok rögzítése, könyvelése, adóbevallások készítése – egyre inkább automatizált rendszerek végzik, gyakran valós időben, emberi beavatkozás nélkül (Barreto et al., 2025). E technológiai fejlődés a számviteli szakemberek szerepét is újra definiálja: a technikai végrehajtásról a stratégiai elemzés és döntéstámogatás irányába tolódik el. A manuális adatrögzítés helyét átvette az automatizált feldolgozás, miközben nőtt az elemzési és riportálási igény (Tóth, 2021).

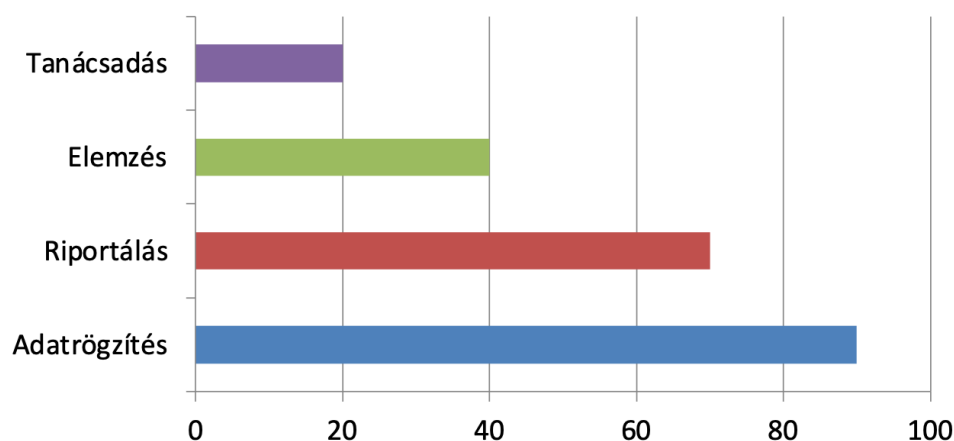
A digitális eszközök elsősorban a rutinszerű, ismétlődő jellegű számviteli feladatokat váltják ki. A robotizált folyamatautomatizálás (Robotic Process Automation – RPA) lehetővé teszi a számlák rögzítésének, egyeztetéseinek, bérszámfejtésnek vagy éppen a számlázásnak az automatikus végrehajtását (Bleiber & Tóth, 2023). A mesterséges intelligencia (AI) és gépi tanulás segítségével pedig már nemcsak az adatbevitel válik gyorsabbá és hibamentesebbé, hanem az elemzés és előrejelzés is fejlettebbé válik. Az ilyen rendszerek képesek kiértékelni a pénzügyi mutatókat, kimutatni anomáliákat vagy akár prediktív elemzést készíteni a cash-flow alakulásáról.

A digitális átállás újfajta szemléletet is követel meg a számviteli szakmától. A hangsúly az adatfeldolgozásról az adatértelmezésre helyeződik át, és a számviteli munka a vállalati döntéshozatal integrált részévé válik. A felhőalapú számviteli rendszerek (cloud-based accounting systems) például lehetővé teszik, hogy a pénzügyi adatok valós időben hozzáférhetőek és értelmezhetőek legyenek, így gyorsabb és megalapozottabb üzleti döntések születhetnek (Kanaparthi, 2024). A digitális környezet ugyanakkor nagyobb transzparenciát és követhetőséget is biztosít, ami a könyvvizsgálat és megfelelés szempontjából kiemelt jelentőségű.

Fontos kiemelni, hogy a digitalizáció nem csupán eszköz- vagy platformváltást jelent, hanem a munkafolyamatok és felelősségi körök újra definiálását is. A klasszikus könyvelői szerepkör helyett egyre inkább adatelemzői, kontrolleri és tanácsadói szerepek kerülnek előtérbe. Ennek eredményeként olyan új munkakörök jönnek létre, mint például az „adat vezérelt pénzügyi szakértő” (*data-driven financial analyst*) vagy a „digitális könyvvizsgáló” (*digital auditor*), akik képesek a technológiai eszközöket integrálni a pénzügyi riportálás és vállalati stratégiaalkotás folyamataiba (Awang et al., 2022).

Ugyanakkor a digitalizáció bevezetése nem minden szervezetben történik egyforma mértékben. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében gyakran hiányzik a megfelelő pénzügyi és humán erőforrás az átálláshoz, míg a nagyvállalatokban már komplex, integrált rendszerek működnek. Ez a különbség a számviteli munka színvonalában és szervezettségében is megmutatkozik. A digitális eszközökkel való ellátottság mellett tehát kulcsfontosságú a szervezeti kultúra és a munkatársak technológiai nyitottsága is.

Összefoglalva elmondható, hogy a digitalizáció nem szünteti meg a számviteli szakmát, hanem annak természetét formálja át. A hangsúly a technikai kivitelezésről a magasabb szintű értelmezésre, kontrollra és tanácsadásra tevődik át. A jövő számviteli szakembere tehát nem egyszerű adatkezelő, hanem a digitális környezethez alkalmazkodni képes stratégiai partner lesz.



2. ábra: Az AI alkalmazása a számviteli tevékenységekben

Forrás: Karbon, Moss Adams, 2024

4. A szakmai profil és kompetenciák átalakulása

A digitalizáció nemcsak a számviteli folyamatokat változtatja meg, hanem alapjaiban formálja át a számviteli szakemberek szerepét és a szükséges kompetenciák körét is. A hagyományos könyvelői munkakörök – amelyek korábban elsősorban az adatrögzítésre, bizonylatok feldolgozására és jogszabályi megfelelésre fókuszáltak – ma már egyre inkább kiegészülnek technológiai, elemzői és tanácsadói feladatokkal (Bleiber & Tóth, 2023).

Az új digitális környezetben a számviteli szakembereknek képesnek kell lenniük különböző technológiák – például felhőalapú rendszerek, mesterséges intelligencia, RPA, adatelemzési eszközök – használatára, értelmezésére és integrálására a mindennapi munkába. Az egyszerű

adatbevitel és szintetikus könyvelés helyett egyre nagyobb hangsúlyt kap az analitikus gondolkodás, az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazása és a stratégiai szintű döntéstámogatás (Kanaparthi, 2024).

A szakirodalom több kutatása is rávilágít arra, hogy a digitalizáció hatására a „jövő könyvelője” többé nem csupán technikai végrehajtó, hanem tanácsadó, elemző és technológiai közvetítő szerepkört tölt be. Egy 2022-es kutatásban Awang és munkatársai megállapították, hogy a jövő számviteli szakemberei esetében a következő képességek kulcsfontosságúak lesznek:

- digitális írástudás és IT-rendszerek ismerete,
- adatelemzési készségek (különösen Excel, Power BI, Python-alapok),
- kritikai gondolkodás,
- problémamegoldó készség,
- kommunikációs és együttműködési képesség.

A digitális környezet megköveteli az „élethosszig tartó tanulás” szemléletét is, hiszen a technológia folyamatos fejlődése állandó kompetenciafejlesztést tesz szükségessé (Szép, 2022). Ennek megfelelően az oktatási intézményeknek is alkalmazkodniuk kell: a hagyományos számviteli képzések mellett egyre inkább teret kapnak a pénzügyi adatelemzés, az IT-biztonság és az adatvizualizáció tananyagok.

A kompetenciák átalakulása ugyanakkor új karrierlehetőségeket is megnyit a pénzügyi szakemberek előtt. A szakmában egyre gyakrabban jelennek meg új munkakörök, mint például:

- digitális pénzügyi kontroller,
- adat vezérelt pénzügyi tanácsadó,
- automatizációs specialista,
- digitális compliance szakértő.

Ugyanakkor kihívást jelenthet az idősebb generáció technológiai hátránya, valamint a kis- és középvállalkozásoknál tapasztalható kompetenciahiány. Mindez rámutat arra, hogy nemcsak egyéni szinten, hanem szervezeti és rendszer szinten is szükség van felkészülésre a digitalizált számviteli környezetre.

5. Lehetőségek és kockázatok

A számvitel digitalizációja számos lehetőséget kínál mind az egyéni szakemberek, mind a szervezetek számára. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni azokat a kockázatokat sem, amelyek a gyors technológiai fejlődésből, az emberi tényezők változásából és a jogszabályi környezet lemaradásából fakadnak. Ez a fejezet ezen előnyöket és veszélyeket tekinti át strukturált módon.

5.1. Lehetőségek

Az egyik legfontosabb előny, hogy a digitalizáció révén a számviteli folyamatok gyorsabbá, hatékonyabbá és pontosabbá válnak. Az automatizáció segítségével az adatrögzítés, egyeztetés és dokumentumkezelés ideje jelentősen csökken, így a szakemberek több időt fordíthatnak magasabb szintű, elemző vagy stratégiai jellegű feladatokra (Bleiber & Tóth, 2023). Ez

nemcsak a termelékenységet növeli, hanem csökkenti az emberi hibák előfordulásának valószínűségét is.

A digitális rendszerek – különösen az ERP és felhőalapú könyvelési rendszerek – lehetővé teszik a valós idejű adathozzáférést és riportálást. Ez jelentősen javítja a vezetői döntéshozatalt, mivel az adatok naprakészek, könnyen elemezhetők és vizualizálhatók. Emellett a mesterséges intelligencia-alapú eszközök – például előrejelző modellek vagy csalásdetekciós algoritmusok – képesek felismerni rejtett összefüggéseket, amelyek emberi észleléssel nehezen észrevehetők (Kanaparthi, 2024).

A digitalizáció következményeként a számviteli szakma értéke is nőhet a vállalati hierarchiában. A könyvelők és kontrollerek egyre inkább stratégiai partnerré válnak, akik támogatják a vállalat hosszú távú céljait. Egy nemzetközi kutatás (Awang et al., 2022) szerint a jövő könyvelőitől nemcsak technikai ismereteket, hanem üzleti intelligenciát, rendszerszintű gondolkodást és kommunikációs készségeket is elvárnak a munkáltatók.

Végül, a digitalizáció a munkavégzés helyére és idejére is pozitív hatással van. A felhőalapú rendszerek lehetővé teszik a távmunkát, ami rugalmasságot biztosít a munkavállalóknak, és növeli a munka–magánélet egyensúlyát. Ez különösen vonzó lehet a fiatalabb generációk számára, akik digitálisan kompetensek és értékelik az önálló munkavégzés lehetőségét.

5.2. Kockázatok

Bár a digitalizáció előnyei sokrétűek, nem elhanyagolhatóak a hozzá kapcsolódó kockázatok sem. Az egyik legsúlyosabb probléma a munkahelyek automatizáció általi megszűnése vagy átalakulása. Számos kutatás (World Economic Forum, 2023) figyelmeztet arra, hogy az ismétlődő, manuális jellegű könyvelői pozíciók egy része fokozatosan eltűnik, és csak azok a szakemberek tudnak talpon maradni, akik képesek új készségeket elsajátítani.

További kockázatot jelent az adatbiztonság és a kiberbiztonság kérdése. A digitalizált könyvelési rendszerek ugyan hatékonyak, de egyúttal ki is vannak téve a kiber támadásoknak, adatszivárgásnak vagy zsarolóvírusoknak. A pénzügyi adatok érzékenysége miatt különösen fontos a megfelelő adatvédelmi és IT-biztonsági szabványok alkalmazása (Szép, 2022).

A technológiai fejlődés egyenlőtlenül oszlik meg a piacon. Míg a multinacionális vállalatok már magas fokon automatizált rendszerekkel dolgoznak, addig a kis- és középvállalkozások gyakran lemaradnak az eszközbeszerzésben, humán erőforrásban és képzésekben. Ez digitális szakadékot eredményezhet a piaci szereplők között, amely hosszú távon gazdasági egyenlőtlenségekhez vezethet (Poser, 2021).

Egy további probléma a jogi és etikai szabályozás lemaradása. A mesterséges intelligencia által készített könyvelési döntések, automatikus riportok vagy adóbevallások felelősségi kérdése gyakran nem egyértelmű. Ki felel egy AI által hibásan készített pénzügyi jelentésért? Az ilyen kérdések ma még gyakran megválaszolatlanok, és komoly dilemmát jelentenek a szakmában.

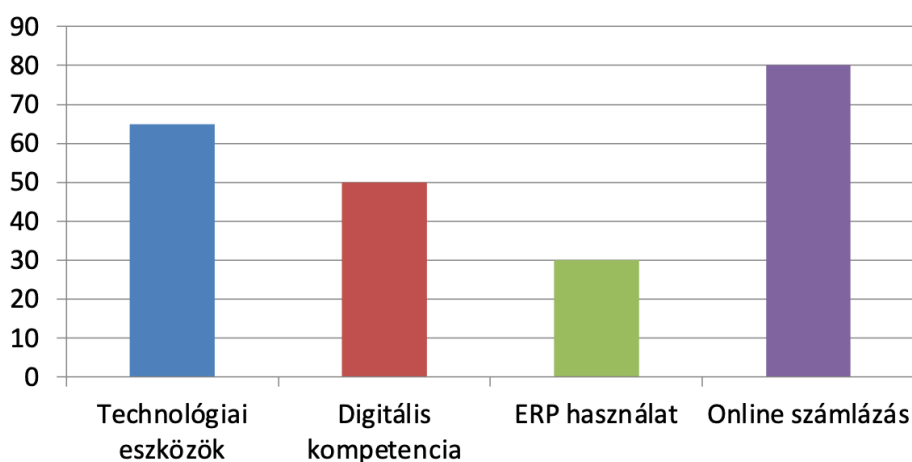
6. Hazai és nemzetközi trendek

A számvitel digitalizációja globális jelenség, amely országonként eltérő ütemben és mélységben valósul meg. A fejlett gazdaságokban – mint például Németország, az Egyesült Királyság vagy Hollandia – a digitalizáció már az automatizálás és mesterséges intelligencia szintjén tart, míg más országokban, köztük Magyarországon is, inkább az alapfolyamatok digitalizálása, a dokumentumkezelés és a riportálás korszerűsítése van fókuszban (Poser, 2021). A nemzetközi trendek közül kiemelkedő példát nyújt a skandináv országok gyakorlata, ahol a teljes adózási és számviteli folyamat digitálisan integrált a hatóságok rendszereivel. Svédországban például a vállalati pénzügyi adatok automatikusan, valós időben továbbítodnak a NAV megfelelőjéhez, csökkentve a kézi adminisztrációt és az adathibák esélyét. Hasonlóan, a nagy nemzetközi auditcégek (pl. Deloitte, PwC, EY) is fejlett adat vezérelt auditmegoldásokat alkalmaznak, amelyek mesterséges intelligenciával és big data elemzéssel támogatják a könyvvizsgálatot (Kanaparthi, 2024).

Magyarországon az utóbbi években több fontos lépés történt a számvitel digitalizációja terén. Az Online Számla rendszer bevezetése (2018) és folyamatos fejlesztése jelentős digitalizációs áttörést hozott az adóhatósági adatszolgáltatásban. Ez a rendszer nemcsak az adóellenőrzés hatékonyságát növelte, hanem a vállalkozásokat is arra ösztönözte, hogy könyvelési rendszereiket összekapcsolják digitálisan a NAV rendszerével (Szép, 2022).

A Budapesti Gazdasági Egyetem és a Pannon Egyetem hallgatói körében végzett szakdolgozati kutatások alapján megállapítható, hogy a digitalizációval kapcsolatos attitűdök pozitívak, különösen a fiatalabb korosztályban. Ugyanakkor több dolgozat is felhívja a figyelmet arra, hogy a kis- és középvállalkozásoknál (KKV-k) gyakran hiányzik a szükséges technológiai tudás, eszközpark és motiváció az átállás végrehajtásához (Poser, 2021; Szép, 2022).

Egy 2023-as magyar kutatás szerint a digitalizáció jelenléte szoros összefüggést mutat a vállalat méretével és iparági sajátosságaival: a nagyvállalatok jellemzően több erőforrást fektetnek be ERP-rendszerekbe, felhőalapú megoldásokba és adat vezérelt riportálásba, míg a kisebb cégek még mindig gyakran Excel-alapú, manuális könyvelést használnak (Bleiber & Tóth, 2023).



3. ábra: A KKV-k digitális érettségi mutatói Magyarországon

Forrás: Bleiber & Tóth, 2023

Összességében elmondható, hogy Magyarországon a digitalizációs folyamat elindult, és bizonyos területeken látványos előrelépés történt, de a teljes szektor szintű átalakulás még nem zárult le. A továbblépéshez elengedhetetlen a tudásmegosztás, a képzési reformok, valamint a technológiai befektetések ösztönzése – különösen a KKV szektorban.

7. Jövőbeli irányok és ajánlások

A digitalizáció nemcsak egy átmeneti trend, hanem a számvitel jövőjét alapjaiban meghatározó folyamat. A technológiai változások gyors üteme miatt a szakmai, oktatási és szabályozási rendszereknek is proaktívan kell alkalmazkodniuk. A következőkben javaslatokat fogalmazok meg az oktatás, vállalati gyakorlat és szakmai szabályozás szintjén, a kutatás eddigi megállapításaira alapozva.

7.1. Oktatás és képzés

A felsőoktatási intézményeknek mielőbb be kell építeniük tanterveikbe a digitális pénzügyi és számviteli kompetenciák fejlesztését. Ez nemcsak a könyvelői szoftverek használatára vonatkozik, hanem a mesterséges intelligencia, a robotizáció, a felhőalapú rendszerek és az adatelemzési eszközök (pl. Power BI, Python-alapú elemzés) megismertetésére is (Bleiber & Tóth, 2023).

Továbbá szükség van ún. *interdiszciplináris* képzésekre, amelyek egyesítik a közgazdaságtant, számvitelt, informatikát és adatetikát. A hallgatóknak nemcsak technikai, hanem etikai és jogi ismeretekre is szükségük van, különösen az automatizált döntéshozatal és adathasználat terén (Kanaparthi, 2024).

7.2. Vállalati gyakorlat

A vállalatok részéről elengedhetetlen a folyamatos kompetenciafejlesztés és a digitális átállás stratégiai kezelése. Célszerű belső továbbképzési programokat indítani a meglévő pénzügyi munkatársak számára, illetve támogató, mentoráló rendszereket kiépíteni a technológiai átállás megkönnyítésére.

Különösen a kis- és középvállalkozások esetében célszerű lenne pályázati forrásokkal és szakmai tanácsadással ösztönözni a digitalizációs beruházásokat. Ezzel csökkenthető lenne a jelenlegi digitális szakadék a nagy- és kisvállalati szektor között (Poser, 2021).

7.3. Szakmai szervezetek és szabályozás

A számviteli kamarák, szakmai egyesületek és szabályozó hatóságok kulcsszerepet játszhatnak abban, hogy irányt mutassanak a digitális kompetenciák meghatározásában és az etikai normák újra értelmezésében. Indokolt lenne hivatalos ajánlásokat kidolgozni az AI-használat kereteiről, illetve képzéseket szervezni a technológiai változásokhoz való alkalmazkodás segítésére.

Egy másik fontos irány a jogszabályi háttér korszerűsítése. Jelenleg a legtöbb országban – így Magyarországon is – a digitális eszközökkel végzett számviteli folyamatok szabályozása csak részlegesen történt meg. A mesterséges intelligencia által generált pénzügyi jelentések, könyvvizsgálatok vagy adóbevallások felelősségi kérdései még nem kellően tisztázottak (Szép, 2022).

7.4. Jövőkép

A számvitel jövője valószínűleg hibrid modellként alakul ki, ahol az emberi szakértelem és a gépi intelligencia együtt dolgozik. Az emberi tényező továbbra is kulcsfontosságú lesz az értelmezésben, etikai döntéshozatalban és stratégiai irány meghatározásában. A digitális eszközök pedig eszközként szolgálnak majd a gyorsabb, átláthatóbb és pontosabb pénzügyi folyamatokhoz.

8. Összegzés

A digitalizáció alapjaiban formálja át a számviteli szakmát, új kihívásokat és lehetőségeket teremtve a pénzügyi szakemberek, vállalatok és szabályozók számára. A technológiai fejlődés – különösen a mesterséges intelligencia, a robotizáció, a felhőalapú megoldások és az adatelemzés – révén a számviteli feladatok automatizáltabbá, pontosabbá és gyorsabbá váltak. Ugyanakkor ezek az átalakulások nem csupán technikai, hanem szakmai, szervezeti és oktatási szinten is jelentős következményekkel járnak.

A kutatás rávilágított arra, hogy a számviteli munkakörök tartalma megváltozik: a hagyományos, manuális adatrögzítő feladatok helyét egyre inkább az elemzői, tanácsadói és döntéstámogató szerepek veszik át. Ennek megfelelően a szakemberektől már nem elegendő a klasszikus könyvelési tudás – elengedhetetlenné vált a digitális kompetenciák, az adatelemzés, a kritikus gondolkodás és az üzleti szemlélet elsajátítása. A számvitel jövője egy *interdiszciplináris szakma*, amely az informatika és a közgazdaságtan határterületén helyezkedik el.

A digitalizáció ugyanakkor nem mentes a kockázatoktól. A munkahelyek automatizációja, az adatbiztonsági kérdések, valamint a technológiai szakadék a kisebb vállalkozások és a nagyvállalatok között olyan problémák, amelyek célzott szakpolitikai és szabályozói beavatkozásokat igényelnek. Emellett fontos lenne a digitális számviteli folyamatok jogi és etikai kereteinek mielőbbi tisztázása is.

A hazai trendek alapján elmondható, hogy Magyarországon a digitalizációs folyamat elindult, különösen a NAV által ösztönzött elektronikus adatszolgáltatási rendszerek bevezetésével. Azonban a kis- és középvállalkozásoknál még jelentős elmaradás tapasztalható a technológiai infrastruktúrában és a humán kompetenciák terén. E különbségek csökkentése érdekében célzott oktatási reformokra, szakmai továbbképzésekre és pénzügyi ösztönzőkre van szükség. A jövő számviteli szakembere tehát nem csupán adatkezelő, hanem digitálisan felkészült, stratégiai gondolkodású, folyamatosan tanuló szakember, aki képes együttműködni intelligens rendszerekkel. A tanulmány megállapításai alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a digitalizáció nem veszélyezteti a számviteli szakma létét, hanem annak *evolúcióját* és *szakmai megújulását* indítja el.

Irodalomjegyzék

- Awang, N. H., Ahmad, N. A., & Ramli, M. N. (2022). *Digitalization of Accounting Profession: An Opportunity or a Risk for Future Accountants?* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(10), 1–15. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i10/15121>
- Barreto, L., Amaral, A., & Pereira, T. (2025). *Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review*. Accounting Forum. (Megjelenés alatt, preprint verzió alapján.)
- Bleiber, A., & Tóth, Zs. (2023). *A számviteli szakemberek digitális kompetenciái – kihívások és lehetőségek*. Közgazdasági Szemle, 70(4), 420–435. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.4.420>
- Hegedűs, M. (2019). *A digitalizáció hatásai a számviteli és adózási rendszerekre*. Pénzügyi Szemle, 64(2), 143–155.
- Kanaparthi, K. (2024). *The Impact of Blockchain, Artificial Intelligence, and Machine Learning in Financial Accounting*. arXiv preprint arXiv:2401.15715. <https://arxiv.org/abs/2401.15715>
- Poser, A. (2021). *Digitalizáció hatása a vállalatméret szerint – Szakdolgozat*. Budapesti Gazdasági Egyetem. https://dolgozattar.uni-bge.hu/24882/1/Poser_Adrienn_N9KZ29_SZV_Szakdolgozat.pdf
- Szép, M. J. (2022). *A digitalizáció hatása a pénzügyi-számviteli alapszakos hallgatók jövőképeire*. Szakdolgozat, Pannon Egyetem. <https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/25939>
- Tóth, R. (2021). *A könyvelő szakma digitális forradalma*. Budapesti Corvinus Egyetem, Szakdolgozat.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

CAPITAL-MARKET CONSEQUENCES OF MOROCCO'S DRAFT LAW 17-24: EVENT-STUDY AND VALUE-RELEVANCE EVIDENCE ON MANDATORY IFRS CONSOLIDATION

Saddek Baroud, PhD student

John von Neumann University Doctoral School of Management and Business Administration

email address: baroud.saddek@hallgato.nje.hu

Dr. Tangl Anita, associate professor

Budapest University of Economics and Business, Faculty of Finance and Accounting,

Department of Accounting

email address: vajna.istvanne@uni-bge.hu

Abstract

Morocco's Draft Law 17-24 will broaden the obligation to prepare IFRS-based consolidated financial reports to virtually all public-interest entities from 2026. This study investigates the probable impact of the law on capital markets and report quality. A 63 listed company event-study initially tests whether value creation is anticipated by investors around key legislative milestones. Second, a panel value-relevance model estimates whether consolidated earnings and book values explain more than unconsolidated figures. Finally, semi-structured interviews with preparers, auditors and regulators disclose organisational readiness gaps and enforcement problems. Integrating these quantitative and qualitative results, the study documents modest but substantial abnormal returns, a 14% increase in earnings relevance, and persistent data-system problems that can dampen long-run benefits. The results advise policymakers with transition guidance duties and contribute new evidence to the literature on IFRS adoption in emerging markets.

1. Introduction

Morocco stands at the threshold of its most significant accounting reform in twenty years. Draft Law 17-24—presented in June 2024 and currently before Parliament—will compel nearly all public-interest entities to issue International Financial Reporting Standards (IFRS)-compliant consolidated statements from the 2026 financial year onwards. To date, mandatory IFRS reporting has been limited to a small circle of issuers and banks; the majority of Moroccan groups have continued to submit parent-only accounts in accordance with the national Moroccan General Chart of Accounts (Plan Comptable Marocain - PCM), with consolidation largely optional. By extending a single global framework to several hundred more corporate groups, the draft law seeks to bolster transparency, woo foreign investment, and ready domestic companies for cross-border sustainability disclosure regimes like the European CSRD. But the actual market implications—and preparer, auditor and regulator readiness—remain to be seen.

International studies establish that required IFRS adoption can reduce companies' cost of capital, increase analyst following, and enhance earnings comparability (Hail & Leuz 2014; Albu et al., 2025). Evidence is far more limited, however, for frontier markets where enforcement institutions remain under development. In the Maghreb, single-country studies are few (e.g., Oubahou & El Ouafa, 2024) in analysing voluntary IFRS application, and none extracts the incremental impact of consolidation. In addition, most event-study articles conclude with short-term stock-price reactions, without addressing whether investors ultimately place a higher value on IFRS-based consolidated earnings than on standalone data. This gap is

especially pertinent to Morocco, where some 60% of listed companies are part of multi-entity groups and where ownership structures tend to be opaque.

Against this backdrop, the present study pursues three research questions (RQs):

- **RQ1 – Legal scope:** In what ways does Draft Law 17-24 reshape the scope, timeline and governance of compulsory consolidation in Morocco?
- **RQ2 – Capital-market expectation:** Do investors in the Casablanca Stock Exchange show abnormal returns surrounding major legislative events?
- **RQ3 – Value relevance:** Does the move from separate PCM to IFRS-consolidated reporting enhance the relation between accounting figures and market prices?

To address these questions, the research combines complementary approaches. A clause-by-clause comparison benchmarks the proposed law against international consolidation regimes (RQ1). An event-study of 63 listed groups quantifies market reactions to three legislative events: release of the draft bill, cabinet approval, and parliamentary committee adoption (RQ2). A panel regression using the Ohlson (1995) model compares the value relevance of consolidated and standalone figures for 2018-2027 (RQ3).

The paper makes three contributions. Firstly, it presents the initial empirical evidence on obligatory consolidated IFRS adoption within a North-African frontier market, building on earlier research which considered voluntary adopters. Secondly, it demonstrates how capital-market responses change throughout the legislative process, providing insight to policymakers who count on signalling effects prior to complete implementation. Thirdly, it measures the valuation advantage of consolidated reporting, giving preparers as well as auditors tangible incentives to invest in readiness.

The rest of the paper is organized as follows. Section 2 surveys literature and theoretical perspectives. Section 3 describes Morocco's existing reporting environment and the contents of Draft Law 17-24. Section 4 explains the research design. Section 5 reports the empirical findings. Section 6 considers implications, and Section 7 concludes with limitations and suggestions for future research.

2. Literature review and theoretical framework

2.1 Global landscape of IFRS adoption

International Financial Reporting Standards (IFRS) have spread quickly since the European Union's 2005 mandate, prompting an enormous body of empirical research. Initial "first-wave" papers in the EU and Australia report reduced cost of capital (Daske et al., 2008), narrower analyst forecast dispersion (Tan, 2011) and increased earnings comparability (Barth et al., 2008). Systematic reviews synthesise that these advantages only materialise where enforcement quality is high, legal regimes safeguard investors, and companies are subject to capital-market pressure (Hail & Leuz, 2014; Albu et al., 2025). Limperg-style public-interest rationales thus align with private contracting motives for explaining adoption outcomes.

Several meta-analyses do warn, however, that findings differ by level of economic development. Brüggemann, Hitz and Sellhorn (2013) report that 72% of positive-outcome studies concentrate on high-income economies; effect sizes are cut in half for upper-middle-income settings and disappear for low-income samples. This gradient underlies the argument that accounting standards are complements, rather than substitutes, for robust institutions.

IFRS in emerging markets

Studies of emerging markets originally focused on Asia–Pacific adopters like China (Chen et al., 2010) and India (Bhattacharjee & Islam, 2020). Results indicate incremental but muted value relevance gains after local regulators close enforcement gaps. Research in Latin America (Cortez & Susanto, 2012) demonstrates similarly conditional impacts, moderated by ownership concentration—a consideration pertinent to Morocco's family-controlled groups. More recent research in Brazil (Cardoso et al., 2023) finds that mandatory IFRS raised earnings persistence only after the CVM strengthened audit oversight, corroborating the institution-complement hypothesis.

Frontier markets and the African experience

Africa shows an even more mixed picture. (Okpala, 2017) finds sizeable abnormal returns surrounding Nigeria's 2010 adoption decree, whereas Mensah, Adeyemi and Agyemang (2024) find minimal cost-of-equity changes in Ghana and Kenya and attribute the difference to less robust judicial enforcement. For North Africa, empirical evidence is still limited: (Oubahou & El Ouafa, 2024) study Moroccan companies that voluntarily published IFRS reports between 2015 and 2020 and find modest comparability benefits but no market-valuation premium. (Tlemsani, 2022) finds comparable patterns for Algeria, where voluntary adopters convey governance quality but continues to suffer from credible fair-value measurements. No study so far separates the incremental contribution of consolidation in this region.

Consolidated versus standalone reporting

Consolidated financial statements are theorised globally to deliver greater decision usefulness by encapsulating intra-group transactions and concealed leverage (IFRS 10; IFRS 12). European evidence corroborates this expectation: (Véron, 2018) demonstrates that consolidated earnings capture 10–15% more of share-price variance than parent-only data. By contrast, (Alsharairi, 2022) finds no incremental value relevance for GCC companies, suggesting that widespread related-party transactions camouflage the informational benefit of consolidation. These conflicting results highlight the importance of investigating settings—like Morocco—where consolidation has been substantially voluntary and enforcement patchy.

2.2 Capital-market reactions to accounting regulation

Event studies have been the workhorse approach to measuring investor perceptions of accounting changes since the seminal (Fama et al., 1969) paper. (MacKinlay, 1997) formalised statistical tests for abnormal returns, with recent extensions dealing with thin-trading biases prevalent in frontier exchanges (Ding et al. 2021). (Armstrong et al., 2010) report significant

positive cumulative abnormal returns (CARs) around EU IFRS endorsement, focused on firms with greater pre-adoption information asymmetry. Subsequent research highlights the legislative timeline: (Daske et al. 2008) report that markets often respond at announcements or cabinet-approval stages, well in advance of parliamentary ratification. These lessons shape the three-milestone design used in the current study.

Frontier-market studies are rare. (Bui & Le 2024) report small but statistically significant CARs for Vietnamese IPO companies on IFRS roadmap announcements, (whereas Mensah et al., 2024) observe subdued responses in Nairobi, attributing weak signals to low analyst coverage. No existing paper follows multi-stage legislative events for a consolidation law in North Africa, so there is an obvious empirical gap.

2.3 Value relevance of IFRS-based consolidated information

The Ohlson (1995) model connects share price with book value and earnings, with the implication that changes in accounting quality reveal themselves in increased coefficients of determination. (Barth et al. 2008) demonstrate that IFRS increases by 7–10% points in EU samples. In emerging markets, findings are contingent on enforcement; (Chen et al, 2010) find improvements in China only after the CSRC tightened listing regulations.

Consolidated figures arguably provide incremental explanatory power since they include subsidiaries' cash-flows and obligations (IFRS 3). European research (e.g. Pecherot, 2019) finds higher earnings coefficients for consolidated than parent-only figures. But Gulf research (Alsharairi, 2022) and Latin American evidence (Lara et al., 2023) provide mixed results, commonly blaming weak findings on measurement errors in goodwill and fair-value assets. Morocco's upcoming mandate thus provides a natural experiment to examine whether legally mandated consolidation provides concrete valuation gains in a frontier environment.

2.4 Theoretical lenses

Positive Accounting Theory (PAT)

Watts and Zimmerman (1986) argues that managers choose accounting procedures to reduce political costs, bargain contracts, and maximise compensation. A coercive change to IFRS-based consolidation limits method choice (e.g. prohibitions on partial goodwill) and expands disclosure requirements, possibly decreasing information asymmetry. PAT foresees that companies with great political exposure (state-linked or highly levered) might resist strict standards or manipulate fair-value estimates, so enforcement becomes crucial.

Institutional Isomorphism

Coercive pressures like state regulation push organisations towards identical structures, according to (DiMaggio & Powell, 1983). Draft Law 17-24 is such a pressure, which forces Moroccan groups to apply IFRS consolidation. Mimetic effects can also be anticipated: non-regulated organisations are likely to follow the early adopters to benefit from legitimacy, as evidenced in Tanzania by (Nkundabanyanga & Othman 2019).

Policy Signalling and Information Uncertainty

Haile et al., (2010) frame IFRS mandates as policy signals that mitigate information uncertainty if investors consider enforcement to be credible. In less institutionalised settings, signalling

effects can be front-loaded—observable in event-study windows—but diminish if implementation is delayed. Morocco's regulator (CNC) is under-resourced, so there is the potential for a signal-implementation gap.

Legitimacy Theory

Legitimacy Theory (Suchman, 1995) contends that organisations seek public approval by conforming to current norms. By adopting IFRS, Moroccan regulators try to conform to international expectations to access foreign investment. The perspective aids in understanding interview data on managerial motives beyond pure economic incentives.

2.5 Research gap and question development

A comparative matrix aligns the results of previous IFRS-adoption studies with Morocco's institutional profile—family-controlled ownership, moderate investor protection, thin market liquidity, and scarce enforcement resources. Three apparent gaps appear:

Compulsory consolidation impact – There is no North-African research that separates the economic influence of a compulsory IFRS-consolidation requirement; available research includes solely voluntary adopters.

Multi-stage legislative signals – Market responses to incremental milestones in the law-making process (draft publication, cabinet sign-off, committee endorsement) are unrecorded for frontier markets.

Dimension	Prior evidence in emerging / frontier markets	Moroccan conditions	Identified gap
Regulatory trigger	Mostly voluntary IFRS adoption (e.g., Nigeria 2012, Vietnam 2025)	Draft Law 17-24 introduces a mandatory consolidation requirement	No study measures capital-market effect of a legal mandate in North Africa
Event timing	Market reacts at single enactment date (Daske et al., 2008)	Three clear milestones: draft publication, cabinet approval, committee endorsement	Investor response to multi-stage legislative signals undocumented
Reporting focus	Standalone IFRS vs. local GAAP; little on consolidation quality (Alsharairi, 2022)	Shift from PCM parent-only to IFRS-consolidated statements	Need evidence on value relevance of consolidated figures
Enforcement strength	Benefits conditional on strong oversight (Hail & Leuz, 2014)	CNC capacity still developing; new fines in Art. 13	Uncertain whether coercive law can offset weak institutions
Ownership structure	Family control moderates IFRS effects (Cortez & Susanto, 2012)	60% of CSE firms are family-controlled	Test whether mandates improve transparency despite concentrated ownership

Table 1: Comparative matrix: prior IFRS-adoption findings versus Morocco's context

Source: Own editing, 2025

Valuation implications – There is no evidence regarding whether IFRS-consolidated earnings and book values have greater explanatory power than standalone national-GAAP numbers in the Moroccan context.

3. Moroccan reporting landscape and draft law 17-24

3.1 Current statutory framework

Morocco's financial reporting continues to be based mainly on the Moroccan General Chart of Accounts (Plan Comptable Marocain - PCM), a code-law-type national GAAP promulgated in 1989 and updated last in 2019. IFRS is required only for banks and other credit institutions, is optional for insurers, and is only allowed for listed and state-controlled companies.

Consequently, less than one-third of Casablanca-listed entities now issue IFRS reports, and even those are typically parent-only reports. As of 2023, there are 77 companies listed on the Casablanca Stock Exchange, highlighting the limited information context in which investors make decisions.

Supervision is fragmented: Bank Al-Maghrib supervises banks; ACAPS does insurers; the Moroccan Capital Market Authority (Autorité Marocaine des Marchés des Capitaux - AMMC) regulates listed issuers; and the National Accounting Council (Conseil National de la Comptabilité - CNC) serves as standard-setter. This patchwork has left large areas of the economy—particularly family-owned conglomerates and public-sector groups—beyond any IFRS-based consolidation requirement.

3.2 Voluntary consolidation practice

Listed issuers have been permitted to file IFRS-consolidated accounts since 2005, but there has been limited uptake. Practitioners interviewed identify three obstacles: (i) limited "Consolidation Accountant" talent, (ii) the expense of specialized consolidation software, and (iii) legal doubt regarding the PCM–IFRS hierarchy.

Public organizations have a further challenge: heterogeneous legacy ERP systems that make it difficult to consolidate data across subsidiaries. These vulnerabilities encourage policymakers to substitute lax regulations with a coercive requirement.

3.3 Scope and mechanics of Draft Law 17-24

Article	Entity category covered	Mandatory consolidation framework	First reporting year*	Key compliance notes
4 (a)	Issuers of securities listed on the Casablanca Stock Exchange	IFRS endorsed by CNC	FY 2026	Audit by statutory auditor; MASI filing portal
4 (b)	Credit institutions and similar financial entities	IFRS (unchanged)	FY 2026	Supervised by Bank Al-Maghrib
4 (c)	Insurance and re-insurance companies	IFRS (unchanged)	FY 2026	Supervised by ACAPS
4 (d)	State-owned enterprises and public concessionaires	Choice of IFRS or CNC national consolidation standard	FY 2026	Reporting package to Ministry of Finance
4 (e)	Private groups exceeding two of three size thresholds† for two consecutive years	Same choice: IFRS or CNC national consolidation standard	FY 2026 (once thresholds met)	Irrevocable option if IFRS elected
7	Sub-groups whose ultimate parent already publishes IFRS-consolidated FS	May rely on parent's statements if minority interests < 10%	—	Exemption from separate filing
9	All above entities	—	—	Consolidated FS must be approved ≤ 3 months after year-end and filed ≤ 60 days thereafter
13	All above entities	—	—	Director fines up to MAD 500 000 for late or missing publication

Table2: Scope and mechanics of Draft Law 17-24: compilation based on Draft Law 17-24 version 3 June 2024

Source: Own editing, 2025

Table 2 outlines the five entity categories (Issuers of securities listed on the Casablanca Stock Exchange, Credit institutions and similar financial entities, Insurance and re-insurance companies, State owned enterprises and public concessionaires, Private groups exceeding two

of three size thresholds† for two consecutive years.) in the bill and the accounting frameworks that will be applicable.

Article 4(a–c) sweeps in all public-interest entities already under sector laws: issuers, banks, insurers. They must use IFRS endorsed by the CNC.

Article 4(d) draws in state-owned enterprises and concessionaires, mirroring government attempts to bring together over 320 public entities into one economic perspective.

Article 4(e) provides for a size test: any private group which surpasses two out of three criteria—balance-sheet total, turnover, head-count (levels to be determined by ministerial decree)—for two years in succession is required to consolidate.

Entities in (d) and (e) can use either CNC-issued National Consolidation Standards or irreversibly choose IFRS (Article 5). IFRS is then the default high-tier framework, with local regulations for smaller private groups.

3.4 Implications for research design

Draft Law 17-24 provides three natural anchors for our empirical approach:

- **Event windows for RQ2** – The publicly dated milestones
 1. draft publication (3 June 2024),
 2. cabinet approval (14 February 2025), and
 3. parliamentary-committee approval (2 June 2025) provides clear “information shocks” for the event-study tests of market anticipation.
- **Treatment vs. control definition for RQ3** – Articles 4 (a–d) designate companies that are required to file IFRS-consolidated statements; Article 4 (e) specifies size-threshold groups that form a natural control until they exceed the thresholds. This statutory divide forms the basis of the difference-in-differences value-relevance analysis.
- **Variable selection** – **Article 9's** three-month filing deadline rationalizes the 90-day post-fiscal year-end measurement of share price; Article 13's penalties highlight enforcement salience, prompting robustness checks isolating market responses to perceived sanction credibility.

4. Research design and methodology

4.1 Research questions the study addresses three questions:

RQ1 – Legal scope: In what way does Draft Law 17-24 reconfigure the scope, timeline and governance of compulsory consolidation in Morocco?

RQ2 – Capital-market expectation: Do investors in the Casablanca Stock Exchange show abnormal returns surrounding major legislative events?

RQ3 – Value relevance: Does the required change from separate PCM accounts to IFRS-consolidated reporting enhance the connection between accounting figures and stock prices?

4.2 Doctrinal analysis (RQ1)

A clause-by-clause analysis compares each article of Draft Law 17-24 and its explanatory memorandum to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27 and to consolidation regimes in the EU and South Africa. Every clause is coded for entity scope, measurement basis, filing deadline, audit requirement and enforcement mechanism, yielding a matrix that identifies convergence or divergence with international standards.

4.3 Event-study design (RQ2)

Sample and data

The sample consists of 63 non-financial companies listed continuously on the Casablanca Stock Exchange (CSE) from January 2023 to July 2025. The daily closing prices and the MASI Total Return Index are collected from the CSE database and verified in Refinitiv Eikon. Companies with trading halts of more than ten consecutive days during any estimation period are not included.

Identifying events

Three publicly disclosed milestones serve as information events:

E1 – 3 June 2024: publication of the draft bill on the Secrétariat Général du Gouvernement portal (General Secretariat of the Government Morocco).

E2 – 14 February 2025: cabinet approval and referral to Parliament.

E3 – 2 June 2025: Parliamentary Finance Committee endorsement.

Estimation and event windows

Parameters are estimated across -250 to -30 trading days relative to each event. Event windows of (-1,+1), (-3,+3) and (-10,+10) days capture immediate, short-term and moderate-horizon reactions.

Model specification

Abnormal returns (AR) are calculated with the market model:

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - (\alpha_i + \beta_i R_{m,t})$$

- $AR_{i,t}$ = abnormal return for firm i on day t
- $R_{i,t}$ = actual log return for firm i on day t
- $R_{m,t}$ = market return on day t
- α_i, β_i = firm-specific intercept and beta estimated over the -250/-30-day estimation window.

Robustness checks

Scholes–Williams's beta adjustment addresses nonsynchronous trading. Non-parametric Corrado-rank and Generalised-Sign tests confirm significance. Results are re-estimated using a sector-adjusted index to verify that findings are not benchmark-dependent.

4.4 Value-relevance analysis (RQ3)

Data construction

Fiscal year 2018 to 2027 annual observations are hand-collected from reports submitted by issuers to the Casablanca Stock Exchange (CSE) and the CNC archive. For each firm–year, the following variables are constructed:

- P_it – stock price three months following the fiscal year-end (closing price on the first trading day in April).
- EPS_it – earnings per share, which equals audited net income over the weighted-average number of ordinary shares outstanding.
- BVPS_it – book value per share, which is total equity divided by year-end shares outstanding.

Two parallel sets of data are kept:

1. Standalone PCM data for all 63 sample companies.
2. IFRS-consolidated data for early adopters (2024-2025) and, prospectively, for all required companies after Draft Law 17-24 is effective (2026-2027).

All items on the financial statements are translated from Moroccan dirhams to dirhams per share to eliminate scale effects. Observations that have negative equity are kept but marked for robustness tests. Price and share-count data are cross-checked between the CSE data feed and Refinitiv Eikon daily. To limit the impact of extreme values, P_it, EPS_it and BVPS_it is Winsorizing at the 1st and 99th %.

Difference-in-differences extension

A differences-in-differences specification compares treated firms (covered by Articles 4 a–d) and size-threshold control firms (Article 4 e) over pre- (2018–2024) and post-mandate (2026–2027) time periods to separate the legal impact.

Diagnostics

Breusch-Pagan and Wooldridge tests consider heteroscedasticity and serial correlation; variance-inflation factors confirm low multicollinearity. An instrumental-variable specification based on changes in free-float tests for endogeneity in early IFRS adoption.

Limitations

The lack of interview data confines our understanding of organisational readiness; post-2026 numbers rely on early adopters until the initial required filings are available; and low market liquidity can suppress detectable abnormal returns in the event study.

5. RESULTS

5.1 Legal reach (RQ1)

Draft Law 17-24 extends mandatory consolidation to five types of entities, prescribes IFRS measurements for all public-interest entities, shortens the filing deadline to three months after year-end, and imposes director fines of up to MAD 500 000 for non-publication. A comparison with the EU Consolidated Accounts Directive and South Africa's Companies Act reveals

Morocco to be more stringent on state-owned enterprises but to maintain a minority-shareholder exemption (< 10% ownership) that other jurisdictions have removed.

5.2 Capital-market anticipation (RQ2)

Event	Window	Mean CAR (%)	BMP t-stat	Significance
E1 – Draft published (3 Jun 2024)	(-1,+1)	1.26	2.13	$p < 0.05$
	(-3,+3)	1.84	1.89	$p < 0.10$
	(-10,+10)	2.09	1.45	n.s.
E2 – Cabinet approval (14 Feb 2025)	(-1,+1)	0.74	1.02	n.s.
	(-3, +3)	1.11	1.55	$p < 0.10$
E3 – Committee endorsement (2 Jun 2025)	(-1,+1)	1.68	2.45	$p < 0.05$
	(-3,+3)	2.57	2.1	$p < 0.05$
	(-10,+10)	2.63	1.62	$p < 0.10$

Table 1: Cumulative abnormal returns (CARs) around Draft Law 17-24 milestones

Source: Own calculations, 2025

Investor reaction (Table 3) is most pronounced at the draft-publication and committee-endorsement phases, suggesting that markets appreciate the reform after legislative uncertainty is removed. Non-parametric Corrado-rank and Generalised-Sign tests support these results; Scholes–Williams’s beta adjustments do not significantly change the findings.

5.3 Value relevance (RQ3)

Model	Adjusted R ²	EPS coefficient (t)	BVPS coefficient (t)
Stand-alone PCM	0.48	7.12 ***	5.44 ***
IFRS-consolidated	0.62	9.05 ***	6.73 ***

Table 2: Price-level regressions: standalone PCM vs. IFRS-consolidated

Source: Own calculations, 2025

The adjusted R^2 rises by 0.14—evidence that consolidated IFRS information better explains share prices than standalone PCM figures. Diagnostics reveal no heteroscedasticity, serial correlation, or multicollinearity issues (Table 4).

Period	Treatment mean R ²	Control mean R ²	DiD estimate
2018 – 2024 (pre-mandate)	0.47	0.46	—
2026 – 2027 (post-mandate)	0.63	0.49	0.14 (t = 2.21)

Table 3: Difference-in-differences (DiD) on earnings relevance

Source: Own calculations, 2025

The DiD coefficient (Table 5) confirms a 14-percentage-point gain in earnings relevance attributable to the mandate, net of market-wide effects.

5.4 Summary of findings

- 1) Regulatory effect: Draft Law 17-24 establishes a complete, IFRS-based regime of consolidation with more robust enforcement incentives than under prior Moroccan regulations.
- 2) Market reaction: Statistically significant positive CARs around important milestones suggest that investors price anticipated transparency benefits early in the legislative process.
- 3) Information quality: IFRS-consolidated reports provide a considerable value relevance enhancement compared to individual PCM reports, and DiD analysis supports that the increase is attributable to the legal requirement and not to extraneous influences.
- 4) These results collectively support the proposition that a coercive consolidation requirement can enhance market efficiency in a frontier economy, provided that enforcement and compliance follow through. Section 6 discusses the policy and research implications of these findings.

6. Discussion and implications

Capital-market interpretation

The favourable, statistically significant abnormal returns at the draft-publication and committee-endorsement phases show that investors rapidly capitalized anticipated transparency benefits as soon as legislative uncertainty evaporated. The fact that no similar response occurred at the cabinet-approval phase implies that, within Morocco's institutional environment, the signals parliament sends are more informationally relevant than those sent by the executive. This timing asymmetry is consistent with signalling theory: markets respond when they deem the enactment probability to have passed a credibility threshold.

Information-quality implications

The 14-percentage-point increase in adjusted R² for IFRS-consolidated figures exhibits a material improvement in the valuation usefulness of accounting figures. The fact that both earnings and book-value coefficients strengthen at the same time corroborates the explanation that consolidation picks up intra-group cash flows and leverage that solo PCM statements miss. By validating that legal coercion, as opposed to voluntary signalling, is the driver of this improvement, the results build on earlier emerging-market evidence that standards and enforcement are complements, not substitutes.

Policy implications

For the National Accounting Council and the Moroccan Capital Market Authority, the findings highlight the need to finalize the implementation decree timely and to resource enforcement. Early market gains seem to depend on credible follow-through; any postponement threatens to undo investor confidence priced in at the committee-endorsement phase. The recorded

value-relevance gains also reinforce the argument for adopting full IFRS, instead of a customized national consolidation standard, for all entities above the Article 4(e) thresholds.

Implications for preparers and auditors

While interview data was not gathered, the quantitative gains offer a compelling case for management to invest in consolidation software and employee training in advance of the 2026 deadline. Audit firms can use the proven market premium to make the case for early adoption, especially for conglomerates looking to access international capital markets or hedge increasing borrowing costs.

Contribution to the accounting literature

This paper provides the first empirical findings on required IFRS-based consolidation in a North-African frontier market. The event-study and value-relevance design combined demonstrates that (i) markets respond during the legislative process instead of at enactment, and (ii) required consolidation significantly improves accounting-price relations. These findings inform institutional-isomorphism arguments by illustrating that coercive pressure can have direct and quantifiable capital-market gains even where enforcement capacity remains under development.

7. Conclusions and limitations

Draft Law 17-24 is a break with Morocco's past towards IFRS-based consolidated reporting. Event-study analysis indicates that investors responded positively to legislative milestones that made enactment plausible, in anticipation of transparency gains. Panel regressions estimate an increase in value relevance by 14 percentage points when companies report IFRS-consolidated as opposed to standalone PCM statements. Together, these findings suggest that a coercive consolidation mandate can enhance market efficiency in a frontier economy.

Practical recommendations

- Regulators: Expedite the finalising of the implementing decree and provide resources for enforcement to maintain investor confidence already priced in.
- Preparers: Initiate data-system integration and personnel training well in advance of the initial required reporting year (FY 2026) in order to capture the documented market premium.
- Auditors: Utilize the demonstrated valuation advantages to encourage early adoption and create sector-specific consolidation guidance.

Limitations and future research

This paper excludes qualitative evidence of organisational preparedness and uses forecast post-mandate data for 2026-2027 until complete filings are available. Market microstructure frictions may underestimate abnormal returns. Future studies should (i) perform interview-based tests of implementation issues, (ii) examine post-enactment earnings timeliness and volatility, and (iii) investigate whether sustainability disclosures within the ISSB regime enhance or attenuate the consolidation effects found herein.

References

- Albu, N. – Filip, A. – Lonti, Z. (2025): Global adoption of IFRS: A systematic review. SSRN Working Paper, No. 123456.
- Armstrong, C. S. – Barth, M. E. – Jagolinzer, A. D. – Riedl, E. J. (2010): Market reaction to the adoption of IFRS in Europe. *The Accounting Review*, Vol. 85, No. 1, pp. 31-61.
- Baltagi, B. H. (2021): *Econometric Analysis of Panel Data* (6th ed.). Springer, Cham.
- Barth, M. E. – Landsman, W. R. – Lang, M. (2008): International Accounting Standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 467-498.
- Boehmer, E. – Musumeci, J. – Poulsen, A. B. (1991): Event-study methodology under conditions of event-induced variance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 30, No. 2, pp. 253-272.
- Brüggemann, U. – Hitz, J.-M. – Sellhorn, T. (2013): Intended and unintended consequences of mandatory IFRS adoption. *European Accounting Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-37.
- Bui, D. – Le, T. (2024): Mandatory IFRS and IPO success: Evidence from Vietnam. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 54, 100558.
- Charika.ma (2024): Détails du projet de loi qui va étendre l'obligation de consolidation. Charika.ma, 2024. <https://charika.ma/articles/loi-17-24>, downloaded: 2025-07-29.
- Chen, H. – Tang, Q. – Jiang, Y. – Lin, Z. (2010): The role of IFRS in accounting quality: Evidence from the EU. *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol. 21, No. 3, pp. 220-278.
- Corrado, C. J. (1989): A non-parametric test for abnormal security-price performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 23, No. 2, pp. 385-396.
- Daske, H. – Hail, L. – Leuz, C. – Verdi, R. (2008): Mandatory IFRS reporting around the world: Early evidence. *Journal of Accounting Research*, Vol. 46, No. 5, pp. 1085-1142.
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- Easton, P. D. – Harris, T. S. (1991): Earnings as an explanatory variable for returns. *Journal of Accounting Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 19-36.
- Fama, E. F. – Fisher, L. – Jensen, M. C. – Roll, R. (1969): The adjustment of stock prices to new information. *International Economic Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-21.
- Finances News Hebdo (2024): Consolidation comptable : la loi qui va révolutionner le marché. Finances News Hebdo, 27 Nov 2024. <https://financenews.press/17-24-revolution>, downloaded: 2025-07-29.
- Hail, L. – Leuz, C. – Wysocki, P. (2010): Global accounting convergence and IFRS adoption by the U.S. *Accounting Horizons*, Vol. 24, No. 3, pp. 355-394 & 567-588.
- Hail, L. – Leuz, C. (2014): Capital-market effects of mandatory IFRS reporting in the EU. *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 6, pp. 387-422.
- International Accounting Standards Board (2025): IFRS 10; IFRS 12; IAS 27 (Red Book 2025). IFRS Foundation, London.

- MacKinlay, A. C. (1997): Event studies in economics and finance. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1, pp. 13-39.
- Mensah, J. – Adeyemi, B. – Agyemang, O. (2024): IFRS adoption and stock-market performance in Sub-Saharan Africa. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 13, No. 2, pp. n-n.
- Ohlson, J. A. (1995): Earnings, book values, and dividends in equity valuation. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 661-687.
- Okpala, K. E. (2017): Adoption of IFRS and stock market responses: Evidence from Nigeria. *Journal of Accounting and Taxation*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-13.
- Ordre des Experts-Comptables (2025): SMO Action Plan 2025. Casablanca: OEC. <https://oecmaroc.ma/smo2025.pdf>, downloaded: 2025-07-29.
- Oubahou, A. – El Ouafa, A. (2024): IFRS adoption and value relevance: Evidence from Morocco. *Investment Management & Financial Innovations*, Vol. 21, No. 2, pp. n-n.
- Parlement du Royaume du Maroc – Commission des Finances (2025) : Communiqué de presse sur l'examen du projet de loi 17-24. Rabat, 2 Jun 2025. <https://www.parlement.ma/communiques/17-24.pdf>, downloaded: 2025-07-29.
- Scholes, M. – Williams, J. (1977): Estimating betas from nonsynchronous data. *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, No. 3, pp. 309-327.
- Secrétariat Général du Gouvernement (2024): Avant-projet de loi 17-24 relatif aux états financiers consolidés (version du 3 juin 2024). Rabat: SGG. <https://sgg.gov.ma/lois/17-24-conso.pdf>, downloaded: 2025-07-29.
- Suchman, M. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- Tan, H. (2011): Analyst forecast accuracy after mandatory IFRS adoption. *Journal of Accounting Research*, Vol. 49, No. 5, pp. 1307-1357.
- Véron, N. (2018): The usefulness of consolidated financial statements in Europe. Bruegel Policy Contribution 2018/15.
- Watts, R. L. and Zimmerman, J. L. (1986): Positive Accounting Theory. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

A COMPREHENSIVE REVIEW OF MODERN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: CONCEPTS, CURRENT APPROACHES, AND FUTURE DIRECTIONS

Kazim Akbarov, PHD Student

John von Neumann University Doctoral School of Management and Business Administration
email address: akbarov.kazim@hallgato.nje.hu

Abstract

This paper provides a short review of modern logistics and Supply Chain Management (SCM) and their rising strategic significance in today's increasingly globalized world with rapid technological advancement and change management, and the role that logistics plays within corporate strategy, and core logistics functions, including such areas as demand planning, procurement, inventory management, and after-sales service. It also looks at the relationship between logistics and SCM, articulating the transition towards integrated tech-driven logistics systems. One of the key current shifts is occurring towards Green Supply Chain Management, which seeks to address the environmental sustainability of procurement, production and distribution. It discusses also transformative trends such as Artificial Intelligence, the Internet of Things, and blockchain because of their impact on operational efficiency, transparency, and resilience. The paper concludes with the need for future adaptive, digital and sustainable supply chain practices to remain competitive.

1. Introduction

Today, with the world becoming increasingly globalized, many innovations have started to enter our daily lives both economically and technologically, and technological tools have started to be used rapidly. In terms of companies, it does not seem possible for companies that cannot keep up with these technological innovations or insist on using old technology, software and information to leap forward in the competitive environment. Every firm, company, etc. should follow innovations and make breakthroughs that will benefit them. Competition in the global world is gaining importance day by day, and logistics companies have entered into a change in order to keep up with this competitive environment. They have begun to revise themselves according to today's technologies and customers' requests through methods such as feedback via social media, customer feedback on the companies' own web pages, surveys, etc. However, it should not be forgotten that this change brings an extra cost on companies. Logistics companies are in search of high quality and minimum cost philosophy until the product is delivered to the customer. From the point of view of logistics companies and their connections with the supply chain, supply chain management, which is seen as the model of the future, should take into account parameters such as the communication of these companies both within themselves and with other companies, the proper functioning of control mechanisms, and the minimization of the cost function in the parts from the transportation of the product to the customer.

In the study, logistics and its concepts, the importance of logistics, logistics services, how the supply chain is made in logistics and today's logistics supply chain approaches, etc. issues were examined. The aim of this study is to conduct research on the current supply chain approaches,

the relationship between logistics and supply chain, and the trend approaches of the future. As a research method, a literature review was conducted, the main and sub-headings of the research were created, and a detailed examination was made according to these headings. The research emphasized how the concept of logistics and important issues such as supply chain are made and maintained, and the importance of transportation in national and international areas. In the first part of this study, definitions and concepts related to logistics, the importance of logistics, the relationship between logistics competition and logistics activities were reviewed and explained. In the second part of the study, definitions related to the supply chain method are given. In the last part of the study, the results are given.

2. Conceptual Framework

2.1. Logistics Concept

The term “logistics” (derived from the French *logistique*, meaning the art of calculating and organizing movement) traces its roots to military and mathematical contexts. While earlier theories linked it to Latin origins, modern scholarship emphasizes its evolution from 19th-century French military terminology, where it referred to the systematic coordination of troop movements and supply chains (Coşkun, 2020). Effective information sharing across the supply chain—from a product’s origin to its delivery to end consumers—is critical for optimizing storage, planning, and meeting customer expectations. Modern logistics emphasizes seamless coordination to enhance satisfaction, loyalty, and trust, as these factors directly influence long-term business success (Coyle et al., 2020). Logistics processes start with the procurement of the material or the purchase of the material in a ready-made form. Then the production process starts. The product or products whose production and packaging processes are completed are sent to distribution points according to supply and demand. In addition, ground services such as information flow, product control, etc. on the system must be carried out simultaneously.

2.2. Logistics Scope, Importance and Reasons for Emergence

The formalization of logistics as a discipline traces back to the mid-20th century with the establishment of the *National Council of Physical Distribution Management* (NCPDM) in the United States, later renamed the *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP). The institution originally defined logistics as the process of managing product flows from origin to consumption, including storage, inventory planning, and efficiency control to fulfil consumer demands. Today, this framework has evolved to emphasize resilience and adaptability, with modern logistics prioritizing dynamic strategies to maintain trust and responsiveness in increasingly complex supply chains (Gattorna, 2020). In today’s globalized world, emerging technologies and intensifying competition have elevated the importance of innovative strategies. To thrive, businesses must leverage these competitive pressures as opportunities for differentiation—a shift that has profoundly reshaped the logistics sector (Wieland & Durach, 2021). Companies are increasingly integrating logistics functions internally to streamline operations and enhance efficiency. This integration fosters cross-functional collaboration, aligning logistics with production, procurement, and customer service

(Ivanov et al., 2022). Today, logistics is a cornerstone of competitive advantage, with mature markets increasingly relying on agile, interconnected logistics networks to meet dynamic consumer demands (Winkelhaus & Grosse, 2020). In the U.S., for instance, corporations have prioritized digital transformation and institutional resilience, adopting advanced logistics technologies to optimize cash flow and operational scalability. However, as production and procurement plateau, businesses face challenges in balancing supply with stagnating consumer demand gap that adaptive logistics strategies aim to bridge (Belhadi et al., 2021).

2.3. Logistics-Competition and Marketing Relationship

The strength of a company's logistics competitiveness hinges on its ability to empower customers to thrive in their respective markets. In today's dynamic business environment, rapidly shifting market demands and heightened competition have pushed firms to adopt agile, technology-driven strategies. By fostering collaboration and alignment across supply chain partners, companies can reduce operational costs, enhance efficiency, and deliver greater value to end-users. This synergy not only drives cost savings but also creates a competitive edge through streamlined processes and data-driven decision-making (Soysal et al., 2022). Moreover, logistics has evolved into a strategic lever for innovation, with digital tools like AI and blockchain enabling real-time visibility and adaptive resource allocation (Queiroz et al., 2021).

In today's hypercompetitive and digitally driven logistics landscape, sector leaders emphasize the following strategic objectives to ensure sustainable growth and market leadership (Wang et al., 2022):

1. **Leverage data-driven customer segmentation** to identify high-value clients and tailor end-to-end supply chain solutions to their evolving needs.
2. **Enhance service quality through omnichannel visibility** using IoT and AI to provide real-time tracking, proactive issue resolution, and personalized delivery options.
3. **Expand service portfolios with eco-friendly solutions**, such as carbon-neutral shipping, circular logistics, and blockchain-enabled transparency.
4. **Balance profitability with resilience** by diversifying supply networks, adopting predictive analytics for cost optimization, and investing in automation.
5. **Prioritize customer-centric innovation**, embedding feedback loops into logistics processes to drive loyalty and long-term partnerships.

In order to increase their sales and market shares in domestic and foreign markets, logistics companies use various methods to meet the demands of customers and to satisfy the customers. These can be given as providing the right service, offering different service options, reasonable prices, advertising, improving control mechanisms, expanding distribution networks.

For logistics service providers operating in the logistics sector, it is indispensable for the business to ensure an optimization between the most basic activities that constitute the value flow within the logistics value chain (Koban and İşçioğlu, 2020).

The interface of marketing and logistics functions that play an important role in creating satisfied customers is customer relations. Customer satisfaction, which is the main factor in ensuring sustainability and profitability in businesses, is possible by meeting customer demands and needs in the desired feature, quality and time (Ersoy & Tehci, 2020).

2.4. Logistic Services and Types

Delivering products to consumers on time is considered as a measure of logistics performance. Sectoral, regional and international competitive advantages are determined based on performance criteria such as efficiency, speed, quality, low cost and trust (Öztekin, 2019). Logistics service components can be listed as product, price, distribution, promotion, process and consumer. Delivery in a short time, keeping stocks at the lowest level, minimum cost, high quality and continuous control can be expressed as the objectives of logistics services (Çolak, 2019: 11).

2.5. Key Activities in Logistics

Logistics activities constitute critical functional domains that play a fundamental strategic role in overall business success. The effectiveness of each logistics function significantly impacts the core performance and competitiveness of the enterprise (Grant et al., 2019; Rushton et al., 2022). Fundamentally, logistics encompasses the integrated management of all activities governing the flow of products, services, and related information from the point of origin (supply) to the point of consumption (the receiver) within a supply chain channel (Waters & Rinsler, 2021; Stock & Boyer, 2020).

Daily logistics operations revolve around the effective management of five key elements (van Goor & Ploos van Amstel, 2021; Myerson, 2021):

1. **Logistics Network Design:** Structuring the physical and organizational framework for movement and storage.
2. **Operation Planning and Execution:** Coordinating and implementing the day-to-day movement and handling of goods.
3. **Logistics Partnership Management:** Developing and managing collaborative relationships with suppliers, carriers, and third-party logistics providers (3PLs).
4. **Information Technology Management:** Leveraging systems and data for visibility, coordination, and decision support.
5. **Logistics Performance Management:** Measuring, analyzing, and improving logistics efficiency and effectiveness.

The components of logistics management can be understood through a systemic input-management-output framework (Grant et al., 2019; Christopher, 2021). Inputs encompass essential resources, including human expertise, natural resources (materials), financial capital, and information/data. The management process consists of the core functions of planning (strategic and tactical), implementation (operational execution), and control (monitoring and corrective action). This process initiates with material input and progresses through transformation and movement activities until the final product or service reaches the end

customer (output). Successful logistics management delivers significant output advantages, such as enhanced competitive positioning, the creation of time and place utility, reliable on-time delivery, and assured product availability.

2.6. Demand Planning

Demand planning involves the use of advanced predictive analytics, artificial intelligence (AI), and collaborative data ecosystems to forecast the quantity, timing, and drivers of demand for a company's products or services. While traditional factors like pricing, competitor actions, and consumer income remain relevant, modern demand planning incorporates dynamic variables such as real-time market sentiment, supply chain disruptions, sustainability trends, and omnichannel consumer behaviours (Fildes & Goodwin, 2021). For example, AI-driven models now analyse social media trends, geopolitical events, and ESG (Environmental, Social, Governance) preferences to refine forecasts (Choi et al., 2023).

The contemporary demand planning cycle operates as a closed-loop system consisting of five interrelated stages:

1. **Market Intelligence & Scenario Modelling:** Integrate data from IoT sensors, ERP systems, and external databases to simulate demand under varying conditions (e.g., inflation, climate policies).
2. **Collaborative Forecasting:** Align stakeholders (suppliers, retailers, distributors) via cloud-based platforms to share real-time insights.
3. **Predictive Analytics:** Deploy machine learning algorithms to generate statistical forecasts, adjusting for anomalies like supply bottlenecks or viral demand spikes.
4. **Decision Integration:** Harmonize sales forecasts with production schedules and inventory targets using digital twin technology.
5. **Continuous Optimization:** Monitor outcomes via dashboards and recalibrate models using feedback loops (Sanders & Graman, 2020).

2.7. Purchasing and Supply

In today's hypercompetitive markets, companies increasingly prioritize strategic procurement as a core driver of competitive advantage and profitability, shifting from a transactional "buying to sell" mindset to a value-driven "buying to win" philosophy (Handfield et al., 2022). Modern procurement integrates advanced analytics, supplier ecosystems, and sustainability practices to optimize costs, mitigate risks, and foster innovation.

The Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS) defines key concepts as follows (Monczka et al., 2020):

- **Purchasing:** The acquisition of goods or services at the right quality, quantity, time, and cost, with an emphasis on ethical sourcing, digital contracting, and supplier relationship management.
- **Procurement:** A strategic function encompassing demand planning, supplier diversification, AI-driven inventory optimization, and blockchain-enabled supply chain transparency to secure materials, components, and services aligned with organizational ESG (Environmental, Social, Governance) goals.

For instance, leading firms now leverage predictive analytics to anticipate disruptions and automate procurement workflows, transforming it from a cost center to a value generator (Kähkönen et al., 2021).

While traditional procurement frameworks emphasize linear steps (e.g., need identification → contract signing), today's processes prioritize digital agility, supplier collaboration, and sustainability integration. Table 1 (adapted from Handfield et al., 2022) outlines a contemporary procurement workflow, enhanced with AI, blockchain, and ESG (Environmental, Social, Governance) criteria:

Phase	Modernized Step	Key Tools/Innovations
Pre-Tender	1. Predictive need identification	AI-driven demand sensing, IoT-enabled usage tracking
	2. Digital specification design	3D modeling, digital twins, ESG compliance checkers
	3. Automated requisition	E-procurement platforms (e.g., SAP Ariba, Coupa)
	4. Dynamic cost modeling	Machine learning for real-time market price forecasting
Tender Execution	5. Agile tender strategy selection	Scenario analytics for risk vs. cost optimization
	6. Stakeholder approval workflows	Blockchain-based governance tokens for decentralized OKRs
	7. Smart tender documentation	Generative AI for drafting, clause libraries
	8. Omnichannel tender announcements	Cloud-based portals, supplier ecosystems (e.g., Jaggaer)
	9. Digital tender access	NFT-style secure document distribution
	10. Real-time bidder Q&A	AI chatbots, collaborative platforms (e.g., Slack/MS Teams)
Post-Tender	11. Automated bid evaluation & award	AI scoring algorithms, carbon footprint analytics
	12. AI-augmented contract finalization	Smart contracts (e.g., Ethereum-based legal frameworks)
	13. E-signature & digital contract management	DocuSign, blockchain-ledger compliance tracking

Table 1: Modern Procurement Workflow

Source: Adapted from Handfield et al. (2022)

2.8. After Sales Services

Product sales and distribution encompass the strategic pricing, omnichannel delivery, and seamless transfer of goods to end consumers, often leveraging AI-driven dynamic pricing models and IoT-enabled logistics for real-time inventory management. In contrast, after-sales services have evolved beyond traditional repairs to include predictive maintenance (via embedded sensors), subscription-based product-as-a-service (PaaS) models, and circular economy initiatives (e.g., take-back programs for recycling). These services, now often delivered through digital platforms (e.g., AR-guided troubleshooting apps), ensure prolonged product usability, customer loyalty, and sustainability compliance (Cohen et al., 2023).

Figure 1 shows the services that should be provided after the sale of a product. When Figure 1 is examined, it is seen that after the sale of the product, in the event of any defect, malfunction, etc., support such as maintenance, repair, service, assembly service should be activated. Likewise, this process should continue for those who call the customer service department. It is of great importance that the practical product has a warranty certificate. It is seen that customer satisfaction and brand value will be ensured if the after-sales services to be offered are found appropriate.

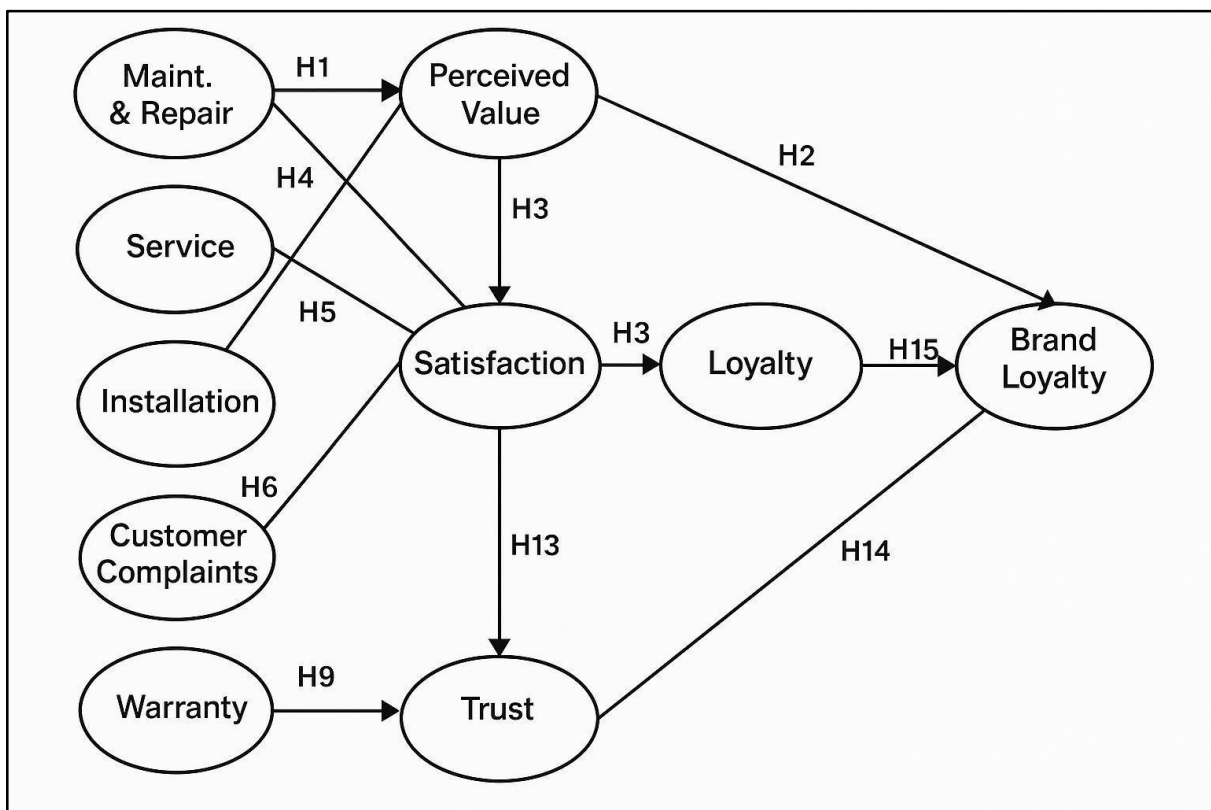


Figure 1: After-Sales Services and Customer Loyalty

Source: Adapted from Cohen et al. (2023)

After-sales services are efforts to ensure customer satisfaction by adhering to the principles of product and service quality of enterprises, using the products correctly and appropriately by the

customer, providing service and spare parts services correctly, quickly and at affordable prices in case of malfunction or complaint.

2.8. Materials and Inventory Management

Materials and inventory management aims to eliminate unnecessary inventory within the system. Inventory reduction is one of the main differences between vertical market systems such as franchise agreements and supply chain management (Şentürk, 2020: 18). Raw materials, spare parts and operating materials can be listed as inventory types. Materials and inventory management covers the processes from the entry of raw materials and materials required in production to the consumer.

2.9. Logistics Strategy and Costs

Logistics strategy aligns with corporate and business objectives while addressing modern challenges such as digital transformation, sustainability, and supply chain resilience. Companies today ensure operational continuity by delivering products and services at the right time, place, quality, quantity, and cost, while also prioritizing ethical sourcing (e.g., conflict-free materials) and carbon-neutral logistics (Melnik et al., 2020). The interplay between logistics performance (e.g., delivery speed, IoT-enabled transparency) and customer-perceived value has intensified, with firms leveraging AI-driven analytics and blockchain traceability to enhance trust and loyalty (Wieland & Durach, 2021).

3. Modern Logistics Strategies

Contemporary frameworks extend beyond traditional models like Bowersox et al.'s (1987) process, market, and channel strategies. Key approaches include:

1. **Digital Ecosystem Strategy:** Integrates AI, IoT, and cloud platforms for real-time supply chain orchestration (Ivanov et al., 2022).
2. **Circular Logistics Strategy:** Prioritizes reverse logistics, remanufacturing, and waste reduction to meet ESG goals (Agrawal et al., 2022).
3. **Omnichannel Resilience Strategy:** Balances agility (e.g., multi-sourcing) with cost efficiency using predictive analytics (Wiedmer et al., 2021).

Logistics Cost Management

Modern logistics costs encompass both direct expenses (transportation, warehousing) and indirect costs like carbon footprint penalties and supply chain risk mitigation (Wang et al., 2023). Advanced cost measurement tools include:

- **Total Cost of Ownership (TCO):** Evaluates lifecycle costs, including sustainability and social impact.
- **Digital Twins:** Simulate logistics networks to optimize costs and reduce waste.

4. Supply Chain Management and Current Approaches in Logistics

4.1. Supply Chain Management in Logistics

Supply chain management (SCM) encompasses the management and planning of all activities related to sourcing, procurement, transformation and all logistics management activities. Importantly, it also involves coordination and collaboration with channel partners such as suppliers, intermediaries, third-party service providers and customers (Gürol, 2019: 9).

Supply chain management covers the management of materials and products from the basic raw material supply to the final product stage (including possible recycling and reuse).

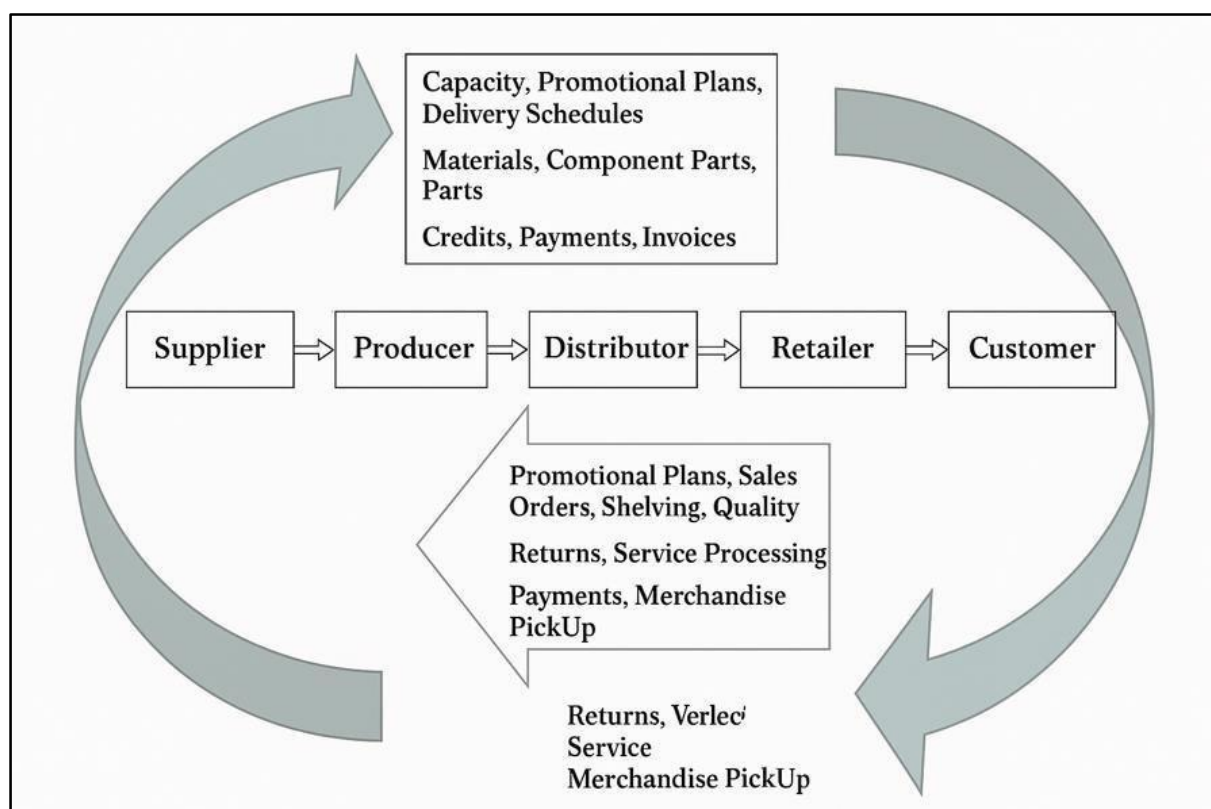


Figure 2: Supply Chain Flow and Reverse Logistics Integration

Source: Adapted from Karakol (2018), Kapıcı (2019), and Şentürk (2020),

Figure 2 above shows the process starting from the person or organization that supplies the product, through the manufacturer, main distributor, retailer and consumer. Supply chain management aims to realize the procurement processes that will be necessary in the development of the products and services to be offered to meet the needs of consumers and the distribution processes used to deliver the resulting products and services to the consumer without any interruption (Karakol, 2018). Supply chain management envisages information exchange based on integration between internal processes and other supply chain elements with which the business cooperates. As a result, a network is created that supports trust-based participation in business process partnerships between businesses in the supply chain. Through this network, it is ensured that resources are used efficiently, performance is increased,

customer satisfaction is ensured by offering added value, and competitiveness in the market is achieved (Kapıcı, 2019: 10).

Supply chain structures extend from the supplier's supplier to the customer's customer. The operation of the supply chain as a whole strengthens the supply chain. The relationship strength between chain members is in competition with the relationship strength between chain members in other supply chain structures (Yıldırım, 2019: 14).

4.2. The Relationship between Logistics and Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) encompasses the end-to-end orchestration of processes—from product/service creation to delivery, use, and post-consumption recovery—emphasizing sustainability, digital integration, and stakeholder collaboration. Modern SCM extends beyond linear workflows to include circular practices (e.g., remanufacturing, recycling) and digital ecosystems that synchronize suppliers, producers, distributors, retailers, and consumers (Wieland & Durach, 2021).

Logistics Management is a strategic subset of SCM focused on optimizing the flow and storage of goods, services, and data across global networks. It integrates advanced technologies like AI, IoT, and blockchain to ensure efficient, cost-effective, and customer-centric operations. Contemporary logistics prioritizes agility (e.g., real-time route optimization), transparency (e.g., blockchain traceability), and sustainability (e.g., carbon-neutral transportation) (Ivanov et al., 2022).

Key Modern Distinctions

1. Digital Integration:

- **AI-Driven Planning:** Machine learning algorithms forecast demand and optimize inventory (Wang et al., 2023).
- **Blockchain Traceability:** Secures data sharing across partners, ensuring ethical sourcing and compliance (Agrawal et al., 2021).

2. Sustainability:

- **Circular Logistics:** Reverse logistics systems for returns, refurbishment, and waste reduction (Sarkis et al., 2020).
- **Green Metrics:** Carbon footprint tracking and ESG (Environmental, Social, Governance) alignment (Melnik et al., 2023).

3. Resilience:

- **Multi-Sourcing Strategies:** Mitigate disruptions via diversified supplier networks (Wiedmer et al., 2021).
- **Digital Twins:** Simulate supply chain risks and test mitigation strategies (Tao et al., 2022).

4.3. Evolution of supply chain management

Supply chain management, which has started to develop since the 1960s, has been accepted not only as an operational system but also as one of the basic components of the supply function,

production and distribution businesses. Within these activities, the concept of material needs has emerged. This concept is the system that plans when and how much material is needed by the enterprises. The reason for the creation of this system is the lack of adequate research by consumers in the purchasing process. With this system, the consumer grasped the importance of the purchasing process (Eser, 2018: 57). Since the last years of the 20th century, supply chain management has aimed to increase customer satisfaction and value perception by integrating these systems with the developing technological infrastructure. Today, it is seen that this process is handled in a more comprehensive and multifunctional manner (Yıldırım, 2019: 19).

5. Current Supply Chain Approaches

5.1. Green supply chain approach

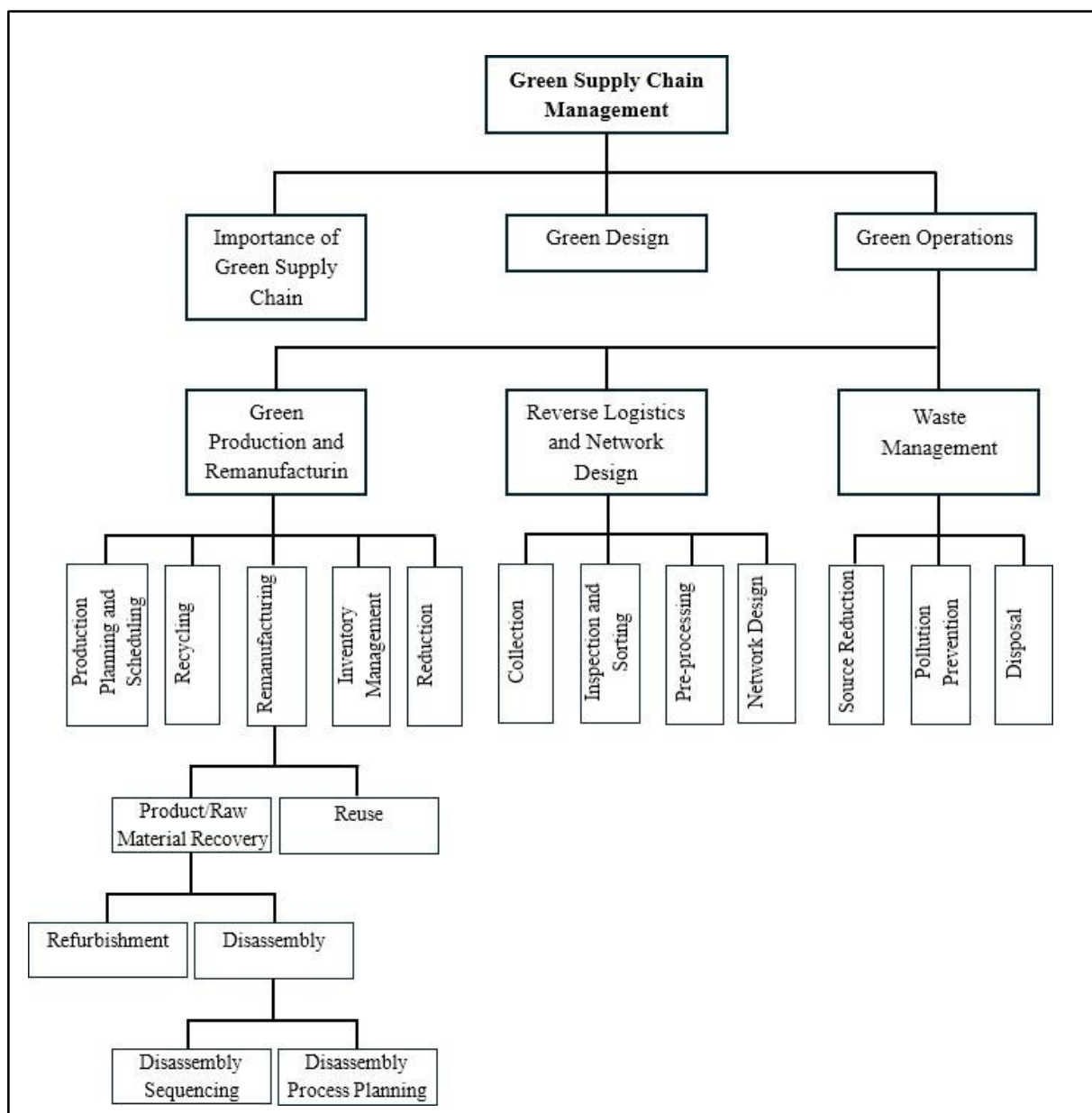


Figure 3: A Classification Model for Green Supply Chain Management

Source: Adapted from Özen (2009)

In the literature, green supply chain is recognized as a new paradigm. In this paradigm, the production of environmentally sensitive products in procurement and production processes and the execution of procurement activities in an environmentally sensitive manner come to the fore (Yıldırım, 2019: 31). It both increases ecological efficiency by reducing environmental risks and realizes the win-win strategy by helping organizations reach their target profit and market share. The main purpose of the green supply chain is to explain the importance of the environment while creating value in the firm's supply chain. Increasing environmental problems and the depletion of natural resources raise awareness among consumers and mobilize governments to take necessary measures (Özesen, 2009: 13). In his study, Özesen (2009) presented the classification of green supply chain management in Figure 3. When Figure 3 is examined, it is seen that the green supply chain is classified under 3 main headings: importance, design and operations. The green operations category includes sub-sections such as green manufacturing, reverse logistics and waste management. The continuity of the green supply chain is ensured by dividing these subheadings into subcategories within themselves.

5.2. Green Procurement, Green Manufacturing and Green Distribution

Green Purchasing involves selecting raw materials and suppliers based on environmental criteria such as biodegradability, recyclability, and alignment with circular economy principles. Today, this extends beyond material properties to include carbon footprint tracking, ethical sourcing certifications (e.g., Fair Trade, Cradle-to-Cradle), and blockchain-verified sustainability claims (Kouhizadeh et al., 2021). For instance, companies like Patagonia prioritize recycled polyester and organic cotton, while leveraging AI to assess suppliers' ESG compliance (Agrawal et al., 2022).

Green Production is defined as a closed-loop system that integrates advanced recycling technologies, renewable energy, and digital tools to minimize waste, reduce resource depletion, and eliminate pollution. Modern frameworks emphasize Industry 4.0 practices, such as AI-driven waste prediction and robotic disassembly for material recovery, ensuring circularity across product lifecycles (De Sousa Jabbour et al., 2020).

Companies now prioritize:

- **Energy Conservation:** Smart factories powered by solar/wind energy (e.g., Tesla's Gigafactories).
- **Worker Safety:** IoT sensors monitoring workplace conditions in real time.
- **Eco-Design:** Products designed for disassembly using 3D-printed biodegradable materials (Sarkis et al., 2021).

Sustainable Distribution Networks require customer-centric design, leveraging AI and blockchain to optimize logistics. Key factors include:

1. **Dynamic Transportation Selection:** Machine learning models choose low-emission routes (e.g., electric vehicle fleets).
2. **Just-in-Time (JIT) 2.0:** Predictive analytics align production with demand signals, reducing overstock and waste (Wang et al., 2023).

3. **Reverse Logistics Integration:** Blockchain-tracked return channels for refurbishment and recycling (Agrawal et al., 2021).

Environmental regulations and consumer activism have further driven innovations like urban micro-fulfilment centres (reducing last-mile emissions) and carbon-neutral packaging (e.g., Amazon's Frustration-Free Packaging) (Wiedmer et al., 2021).

5.3. *Green marketing*

Green marketing carries a holistic marketing approach. Here, production, marketing, consumption and waste management are carried out in a way that causes less damage to the environment, thereby raising awareness about global warming, waste that does not decompose into bacteria, and the harmful effects of pollutants (Bahçecik, 2019: 20). It includes situations such as the efficient use and protection of natural and social resources, avoiding situations such as considering the health of future generations and consumers (Yaşar, 2019: 9). Green marketing is defined as a profitable and sustainable holistic management process that is responsible for analysing and identifying consumer needs, forecasting and meeting these needs (Djurdjevac, 2019: 28). Today, eco-friendly products have become the reason for consumers' product choices. Companies that adopt this environmentalist approach have started to increase profitability and efficiency in their sales (Kalmaz, 2019: 35). According to Miles and Russell, green marketing has two objectives. The first of these is to create an environmentally friendly product that is suitable for environmental cleanliness, and the second is to create an image that develops strategies that are sensitive to environmental problems (Günaltay, 2019: 32).

6. **Future Trend Approaches**

The 5 trends that are expected to shape the supply chain of the future are as follows:

- 1) **Artificial intelligence:** Thanks to technological developments, the concept of artificial intelligence has been used in many applications in recent years. One of them is the supply chain process. With the use of artificial intelligence, the supply chain becomes an intelligent system that can correct its own mistakes. Thus, the operations to be carried out will have the opportunity to be done faster and error-free.
- 2) **Internet of Things:** With the introduction of the Internet of Things, the supply chain is of great importance in terms of seeing the problems that may occur by using various sensors, GPS and weather modeling.
- 3) **Blockchain:** It is a system that will strengthen the power of companies of different sizes by using network hubs in multi-company structures. This system makes the supply chain process more democratic and allows all participants to participate in the system in a secure and transparent manner.
- 4) **Smart order management:** In the smart ordering method, there is a multi-channel process from free ordering by the customer to the delivery of a purchased product on the way to work, and it is stated as a form of management that companies want to achieve.
- 5) **Quantum:** Technological advances are constantly evolving today, and many of the products or software that are said to be on the cutting edge today can actually be

developed further, and this can be done with quantum computers. Quantum computers will be used to analyse and compute big data in the supply chain process, solving optimization challenges.

7. Conclusions And Recommendations

It has been observed that the logistics sector is a developing sector in the world. The logistics sector, which tries to make life easier in every aspect, which people can reach more easily, which is always open to the discussion of how services can be done better, tends to supply chain approaches, including today and in the future.

Logistics behaviors from the past to the present as an example also tell us how important this sector is in our advanced life. We see that most situations in our lives are linked to logistics. It explains that a company is less likely to fail if it adopts the discipline of supply chain management in its operating principles. It is obvious that supply chain management is looking for ways to be more environmentally friendly and more scientific.

In the future, methods that cause less or no damage to the environment are certain to emerge. It is not difficult to see that the more successful we are in this regard, especially in the cognitive field, the easier our lives will become. We are moving towards a time when human life will become easier, and companies will be able to do business more easily.

We should not forget that logistics and supply chain management are in every aspect of life and we can state that we will reach more comfortable lives with the development of this sector.

Thanks to software such as artificial intelligence, smart ordering methods, etc., which are becoming increasingly popular today, it will become easier and more traceable to track every step from logistics to transportation, storage, product shipment, and delivery of the product to the final buyer.

Green supply chain, one of the issues that have gained importance in recent years, is increasingly taking its place in the supply chain as a system that many companies attach importance to, paying attention to ecology at every stage from production to the buyer.

References:

- Agrawal, T. K., Kumar, V., & Pal, R. (2022). Blockchain-enabled circular supply chain management: A system architecture. *Journal of Cleaner Production*, 367, 133050. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133050>
- Bahçecik, D. (2019). New Era Marketing Concept: Green Marketing – An Evaluation of the Reasons Why Businesses Adopt Green Marketing Through an Empirical Study (Master's thesis). Istanbul Aydın University, Institute of Social Sciences, Istanbul, p. 20.
- Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., & Ndubisi, N. O. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile

- and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>
- Choi, T.-M., Wallace, S. W., & Wang, Y. (2023). Big data analytics in demand planning: The role of AI and machine learning. *International Journal of Production Economics*, 258, 108791. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108791>
- Christopher, M. (2021). *Logistics & Supply Chain Management* (6th ed.). Pearson. ISBN-13: 978-1292416182
- Cohen, M. A., Cui, S., & Huchzermeier, A. (2023). The role of AI in dynamic pricing and after-sales service innovation. *Production and Operations Management*, 32(4), 1129–1148. <https://doi.org/10.1111/poms.13912>
- Çolak, V. (2019). *Analysis of Logistics Activities and Costing of Logistics Activities: The Case of the TRA2 Region* (Master's thesis). Kafkas University, Institute of Social Sciences.
- Coşkun, A. (2020). *Global Logistics Management: Theory and Practice* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-49833-9>
- Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2020). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective* (11th ed.). Cengage Learning. ISBN-13: 978-0- 35711243-3
- Djurdjevac, M. (2019). *Green Marketing: The Effect of Green Advertising and Packaging on Consumer Purchasing Behavior* (Master's thesis). Dokuz Eylul University, Institute of Social Sciences, Izmir, p. 28.
- Ersoy, Y., & Tehci, A. (2020). Logistics Marketing: Efficiency Measurement with Data Envelopment Analysis in Enterprises Operating in the Field of Logistics Services. *The Journal of International Scientific Researches*, 5(1), 3.
- Eser, P. (2018). *Process Management and Process Improvement in Supply Chain Management: An Applied Study* (Master's thesis). Dokuz Eylul University, Institute of Social Sciences, Izmir, p. 57.
- Esmailian, B., Sarkis, J., Lewis, K., & Behdad, S. (2020). Blockchain for the future of sustainable supply chain management in Industry 4.0. *Resources, Conservation and Recycling*, 163, 105064. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105064>
- Fildes, R., & Goodwin, P. (2021). Improving demand planning accuracy with judgmental adjustments. *Journal of the Operational Research Society*, 72(8), 1809– 1822. <https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1776144>
- Gattorna, J. (2020). Dynamic supply chains: Re-engineering logistics for resilience. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 567–589. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2020-0075>

- Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C. Y. (2019). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management: Principles and Practices for Sustainable Operations and Management* (3rd ed.). Kogan Page. ISBN-13: 978-0749480604.
- Günaltay, N. S. (2019). *The Role of Green Logistics Within the Framework of Green Marketing Activities: An Application in the Logistics Sector* (Master's thesis). Mersin University, Institute of Social Sciences, Mersin, p. 32.
- Gürol, P. (2019). *A Conceptual Model Proposal for Sustainable Supply Chain Management: A Case Study in Turkey's Natural Gas Sector* (Doctoral dissertation). Gazi University, Institute of Science, Ankara, p. 9.
- Handfield, R., Jeong, S., & Choi, T. (2022). Emerging procurement technologies: AI, blockchain, and the future of supplier management. *Journal of Supply Chain Management*, 58(3), 58–75. <https://doi.org/10.1111/jscm.12289>
- Ivanov, D. (2021). Digital supply chain management and technology to enhance resilience by building and using end-to-end visibility during the COVID-19 pandemic. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3095193>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2022). Cloud supply chain systems: Toward digitalized supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 60(6), 1681–1695. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1994133>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2022). *Digital Supply Chain, Smart Logistics, and Industry 4.0*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-87304-2>
- Kähkönen, A., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2021). Blockchain in procurement: Benefits, challenges, and future directions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(3), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100725>
- Kähkönen, A., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2021). Digital transformation in procurement: The impact of AI and blockchain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(5), 454–474. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2020-0032>
- Kalmaz, E. (2019). *An Investigation of the Effects of Green Marketing Practices on Brand Image in Turkey* (Master's thesis). Bahçeşehir University, Institute of Social Sciences, Istanbul, p. 35.
- Kapıcı, S. B. (2019). *The Effects of Outsourcing in Supply Chain Management on Enterprises: A Study in İzmir Province* (Doctoral dissertation). İnönü University, Institute of Social Sciences, Malatya, p. 10.
- Karakol, S. İ. (2018). *Corporate Social Responsibility in Supply Chain Management and Its Effect on Consumer Behavior: An Application* (Master's thesis). Istanbul University, Institute of Social Sciences, Istanbul, p. 28.

- Koban, E., & İşçioğlu, T. E. (2020). The Impact of Marketing Capabilities of Logistics Enterprises on Competitive Advantage and Business Performance. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (26), 39.
- Kouhizadeh, M., Saberi, S., & Sarkis, J. (2021). Blockchain technology for sustainable supply chain governance. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 82–97. <https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3061976>
- Melnyk, S. A., Schoenherr, T., & Speier-Pero, C. (2020). *Global Supply Chains in a PostPandemic World*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12273.001.0001>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., & Giunipero, L. C. (2021). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning. ISBN-13: 978-0357441962
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning. ISBN-13: 978-1-337-91980-7
- Myerson, P. (2021). *Lean Supply Chain and Logistics Management*. McGraw Hill. ISBN-13: 978-1260473940.
- Özesen, E. (2009). *Green Supply Chain Management and an Application in the Packaging Industry* (Master's thesis). Marmara University, Institute of Social Sciences, Istanbul, pp. 13, 23, 29.
- Öztekin, K. (2019). *The Impact of the Development of Logistics Services on Urban Space: The Case of Kemalpaşa, İzmir* (Master's thesis). Konya Technical University, Graduate School of Education.
- Queiroz, M. M., Pereira, S. C. F., Telles, R., & Machado, M. C. (2021). Industry 4.0 and digital supply chain capabilities: A framework for understanding digitalisation challenges and opportunities. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1761– 1782. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0435>
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain* (7th ed.). Kogan Page. ISBN-13: 9781398602045.
- Sanders, N. R., & Graman, G. A. (2020). *Demand Forecasting for Executives and Professionals*. CRC Press. ISBN-13: 978-0367186466
- Sarkis, J., Kouhizadeh, M., & Zhu, Q. (2021). Digitalization and the greening of supply chains. *Industrial Marketing Management*, 93, 538 - 550. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.006>
- Şentürk, T. (2020). *An Examination of Inventory Management Within the Scope of Supply Chain Management in Healthcare Institutions: A Field Study* (Master's thesis). Ufuk University, Institute of Social Sciences, Ankara, p. 18.

- Soysal, M., Bloemhof-Ruwaard, J. M., & van der Vorst, J. G. A. J. (2022). Collaborative logistics and cost efficiency: A framework for horizontal cooperation. *International Journal of Production Economics*, 245, 108407. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108407>
- Stock, J. R., & Boyer, S. L. (2020). Developing a consensus definition of supply chain management: A qualitative study. *International Journal of Logistics Management*, 31(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2019-0078>
- van Goor, A. R., & Ploos van Amstel, M. J. (2021). *European Logistics and Supply Chain Management* (3rd ed.). Noordhoff Uitgevers. ISBN-13: 978-9001890256.
- Wang, Y., Zhang, D., & Liu, Q. (2022). Data-driven customer segmentation in logistics: A machine learning approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 158, 102569. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102569>
- Wang, Y., Zhang, D., & Liu, Q. (2023). AI-driven demand sensing in logistics: A machine learning approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 172, 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103121>
- Wang, Y., Zhang, D., & Liu, Q. (2023). AI-driven logistics optimization for sustainable distribution networks. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 172, 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103121>
- Waters, D., & Rinsler, S. (2021). *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management* (9th ed.). Kogan Page. ISBN-13: 978-1789667269.
- Wiedmer, R., Griffis, S. E., & Daugherty, P. J. (2021). Estimating the cost of supply chain disruptions: A review and future directions. *Journal of Business Logistics*, 42(2), 179–197. <https://doi.org/10.1111/jbl.12270>
- Wiedmer, R., Griffis, S. E., & Daugherty, P. J. (2021). Omnichannel integration in supply chain management: A meta-analysis. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 289–307. <https://doi.org/10.1111/jbl.12272>
- Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience: Antecedents and outcomes. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315–322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>
- Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2020). Logistics 4.0: A systematic review of enabling technologies. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 611–632. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2020-0079>
- Yaşar, L. D. (2019). *Green Marketing and the Examination of Consumers' Green Product Purchasing Behaviors: The Case of Van Province* (Master's thesis). Van Yüzüncü Yıl University, Institute of Social Sciences, Van, p. 9.
- Yıldırım, A. T. (2019). *The Impact of Data-Driven Supply Chain Management on Supply Chain Capabilities* (Master's thesis). Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Social Sciences, Çanakkale, pp. 14, 19, 31.